

Tommi Paasikivi

RIIDATTOMIEN RIITA-ASIOIDEN KÄSITTELY KÄRÄJÄOIKEUKSISSA

Läpimenoaika ja siihen vaikuttavat tekijät

RIIDATTOMIEN RIITA-ASIOIDEN KÄSITTELY KÄRÄJÄOIKEUKSISSA

Läpimenoaika ja siihen vaikuttavat tekijät

Tommi Paasikivi
Opinnäytetyö
Kevät 2018
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma, (Ylempi-amk)

Tekijä: Tommi Paasikivi

Opinnäytetyön nimi: Riidattomien riita-asioiden käsittely käräjäoikeuksissa, läpimenoaika ja siihen vaikuttavat tekijät

Työn ohjaaja: Päivi Aro

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2018

Sivumäärä: 65 + 10

Riidattomat riita-asiat ovat käräjäoikeuksien suurin yksittäinen asiaryhmä. Niiden perusteena on yleensä tietyn määräinen saatava, jossa velallinen on tyypillisesti maksukyvytön tai maksuhaluton. Saataville tarvitaan käräjäoikeudesta yksipuolinen velkatuomio, jotta niitä voitaisiin periä velalliselta ulosoton kautta. Riidattomien riita-asioiden käsittelyajoissa on jo pitkään ollut nähtävissä suuria käräjäoikeuskohtaisia eroja. Näiden erojen syitä ei ole pystytty yksiselitteisesti selvittämään. Käräjäoikeudet ovat itsenäisiä virastoja ja ne toimivat parhaaksi katsomallaan tavalla.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kuvata viiden käräjäoikeuden riidattomien riita-asioiden käsittelyprosesseja ja niiden kautta pyrkiä ymmärtämään, mistä johtuvat tilastoissa näkyvät erot käsittelyajoissa. Samalla opinnäytetyössä pyrittiin tuomaan esille uusia näkökulmia tarkastella käsittelyä ja toimintaa sekä antaa keinoja toiminnan kehittämiseen jatkossa. Yhteiskunta ja toimintaympäristö muuttuvat jatkuvasti, eivätkä käräjäoikeudet ole tämän kehityksen ulkopuolella. Hyvä organisaatio osaa tarvittaessa muuttaa toimintaansa ja viedä muutoksia läpi oikein. Toiminnan jatkuvalla ja systemaattisella kehittämisellä on positiivinen vaikutus virastojen toimintaan ja tätä kautta työntekijöiden työhyvinvointiin.

Tämän opinnäytetyön tietoperustana olivat prosessiajattelu ja lean-ajattelu. Näiden teorioiden kautta peilattiin toimintaa ja pyrittiin löytämään ongelmakohtia. Tutkimus toteutettiin viidessä käräjäoikeudessa puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jossa paikalla oli riidattomien riita-asioiden käsittelijöitä sekä haastemiehiä.

Tuloksista voidaan selkeästi päätellä käsittelyn toimivan parhaiten silloin, kun kaikkia työvaiheita tehdään tasaisesti ja asioita laitetaan eteenpäin ilman viivytyksiä. Tätä kautta ylimääräistä vaihtelua syntyy vähemmän ja arvoa tuottamaton aika on pienintä. Mitä vähemmän työntekijöitä osallistui yhden yksittäisen hakemuksen käsittelyyn, sitä nopeampi on keskimääräinen käsittelyaika.

Nykyisissä yksiköissä käsittelyaikoja nopeuttaisi se, että huomiota kiinnitettäisiin prosessiin kokonaisuutena. Arvoa tuottamaton aika, vaihtelu ja asioiden siirtely ihmiseltä toiselle tulisi minimoida. Jos tulevaisuudessa käsittelyä ollaan keskittämässä suurempiin yksiköihin, toiminta tulisi järjestää uusissa yksiköissä prosessin näkökulmasta, eikä kiinnittää huomiota yhden ammattiryhmän toimintaan, vaan kokonaisuuteen. Prosessien ymmärtämisellä ja lean-ajattelun työkalujen käyttöönotolla voitaisiin toimintaa muuttaa parempaan suuntaan ja tehostaa kaikkia käräjäoikeuksien toimintoja, ei vain riidattomien riita-asioiden.

Asiasanat: käräjäoikeus, riita-asia, prosessijohtaminen, lean-ajattelu

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree programme in Entrepreneurship and Business Competence

Author: Tommi Paasikivi

Title of thesis: Handling of undisputed judicial contests in district courts, processing time and affecting factors

Supervisor: Päivi Aro

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2018 Number of pages: 65 + 10

Undisputed debt collection cases are the most common cases in district courts. The cause is typically a due of certain amount, which the debtor is unable or unwilling to pay. A judgement by default is needed for dues to be levied from the debtor. For a long time now, there have been major differences in processing times between various district courts concerning undisputed debt collection cases. The reasons for these differences have not been unambiguously solved. The district courts are independent agencies which operate as they see fit.

The objective of this thesis was to examine the processing of undisputed debt collection cases in five district courts and to thus find out the reasons behind the statistical differences in processing times. In addition, the thesis tried to put forth new points of view on processing and operations and to propose means of further developing them in the future. Society and the operating environment are constantly changing, which also affects the district courts. A good organization can alter its operation if needed, and implement changes in a proper way. A continuous and systematic development of operations has a positive effect on how agencies function, and thus also on the well-being of their employees.

The theory of this thesis was based on process thinking and lean thinking. The processes were examined from the viewpoint of these theories with the objective of finding problematic issues. The inquiry was carried out in five district courts as a semi-structured themed interview, with handlers of undisputed debt collection cases and bailiffs being interviewed.

The results show clearly that processing of undisputed debt collection cases works most efficiently when all phases are carried out evenly, and cases are forwarded without delays. This way there is less fluctuation and the least amount of unproductive time. The less handlers a single application had, the faster the average handling times were.

Within the current units, handling times could be improved by focusing on the process as a whole. Unproductive time, fluctuation and transferring cases from one handler to another should be minimized. If, in the future, case processing is going to be centralized into larger units, the case handling should be organized from the viewpoint of the process itself, instead of focusing on the actions of one occupational group. By understanding the processes and applying lean thinking tools, all the operations in the district courts could be improved and streamlined, not just the undisputed debt collection cases.

Keywords: district court, dispute, process management, lean-thinking

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tausta	9
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	9
2	RIIDATTOMAT RIITA-ASIAT KÄRÄJÄOIKEUKSISSA JA TULEVAT MUUTOKSET	11
2.1	Riidattomien riita-asioiden käsittely kärjäoikeuksissa	11
2.2	Tiedoksiantaminen	12
2.3	Käsittelyä koskevat uudistukset kärjäoikeuksissa	12
2.4	Muutoksen haasteet julkisella sektorilla.....	13
2.5	Onnistunut muutos	14
3	PROSESSIAJATTELU	16
3.1	Prosessijohtaminen julkishallinnossa	17
3.2	Funktionaalisesta ajattelusta prosessiajatteluun	18
3.3	Prosessien tunnistaminen ja määrittely	21
3.4	Prosessien omistajien nimeäminen ja tehtävät.....	23
3.5	Prosessien kuvaaminen	24
3.6	Prosessijohtaminen kehittämisen lähestymistapana	26
4	LEAN-FILOSOFIA	28
4.1	Arvo	29
4.2	Hukka	30
4.3	Resurssitehokkuudesta virtaustehokkuuteen	32
4.4	Virtaustehokkuuteen vaikuttavat tekijät	34
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	37
5.1	Tutkimusstrategia, aineistonkeruumenetelmä ja rajaukset	37
5.2	Aineiston hankinta ja analysointi	39
5.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	41
6	TUTKIMUSTULOKSET	43
6.1	Etelä-Karjalan kärjäoikeus.....	43
6.2	Vantaan kärjäoikeus.....	44
6.3	Kainuun kärjäoikeus	45
6.4	Pirkanmaan kärjäoikeus	47
6.5	Helsingin kärjäoikeus	48

6.6	Tutkimuksen yhteenveto.....	50
6.7	Tilastot käsittelyajoista vuodelta 2017	51
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	53
7.1	Yhteisvastuulliset työpinot	53
7.2	Omat työpinot ja prosessilähtöinen tapa.....	55
7.3	Omat työpinot ja resurssilähtöinen tapa	56
8	POHDINTA	58
	LÄHTEET.....	63
	LIITTEET	66

1 JOHDANTO

”Mitään ongelmaa ei voida ratkaista samalla tietoisuuden tasolla kuin se on syntynyt, meidän on opittava näkemään maailma uudella tavalla”.

Albert Einstein

Käräjäoikeudet ovat itsenäisiä virastoja ja ne vastaavat jokainen käsittelystään itse. Työvaiheet ovat kaikissa käräjäoikeuksissa samat, mutta käsittelyjärjestys, töiden organisointi ja toimintatavat saattavat erota paljon toisistaan. Tilastollisesti käräjäoikeuksien riidattomien riita-asioiden käsittelyajoissa on suuria eroja. Syitä käräjäoikeuksien käsittelyaikojen eroihin ei kuitenkaan tarkkaan tiedetä. Tilastot paljastavat vain, että eroja löytyy. Pelkästään tilastoja katsomalla ei voida tehdä arvauksia kummempia johtopäätöksiä. Riidattomat riita-asiat, joita kutsutaan myös summaarisiksi riita-asioiksi tai summaarisiksi velka-asioiksi, ovat määrällisesti suurin asiaryhmä käräjäoikeuksissa. Vuonna 2017 niitä laitettiin vireille koko maassa yli 400 000 kappaletta. Ne ovat menettelyltään yksinkertaisia, mutta ne sitovat paljon käräjäsihteerien, asiakaspalvelun ja haastemiesten työaikaa. Jokainen asia tulee aina tutkia, antaa tiedoksi ja ratkaista.

Tilastollisesti nopea käsittelyaika ei ole mikään itseisarvo, johon yhdenkään viraston tulisi pyrkiä. Tilastot voivat kuitenkin johdattaa todellisiin epäkohtiin, jotka oman kokemukseni mukaan löytyvät prosesseista. Käräjäoikeuksien toiminnassa tulisi muistaa, että keskiössä on aina asiakas, kansalainen, jolle julkista palvelua tuotetaan. Summaaristen riita-asioiden käsittelyprosessien yhdenmukaisuus on tärkeää myös kansalaisten Suomen perustuslaissa taatun yhdenvertaisuuden kannalta.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan viiden käräjäoikeuden summaaristen riita-asioiden käsittelyprosesseja, töiden organisointia ja olemassa olevaa ohjeistusta sekä niistä löytyviä käräjäoikeuskohtaisia eroja. Opinnäytetyön pyrkimyksenä ei ole luoda valmista ohjeistusta tai yksiselitteistä kaaviota siitä, miten riidattomia riita-asioita tulisi käsitellä, vaan kriittisellä tarkastelulla tuoda esille käsittelyprosessista löytyviä seikkoja, jotka voivat vaikuttaa asioiden tehokkaaseen käsittelyyn. Toiminnan kehittäminen on tehtävä käräjäoikeuksissa. Opinnäytetyö tehdään prosessin näkökulmasta ja siinä pyritään valottamaan käsittelyä kokonaisuutena.

Summaaristen riita-asioiden käsittelyn keskittämistä on tehty hallituksen esitys. Käsittelyä ollaan keskittämässä enintään kahteen käräjäoikeuteen kunkin hovioikeuspiirin alueella. Toteutuessaan

uudistus tarkoittaisi paljon nykyistä suurempia summaaristen riita-asioden käsittely-yksiköitä, joissa on erittäin tärkeää ymmärtää prosessia kokonaisuutena ja sen vaikutuksia muuhun käräjäoikeuden toimintaan. Jos toimintaa aletaan uudistamaan vain resurssien näkökulmasta, voi olla tuloksena monta suurta ja tehotonta yksikköä. Työnteon tehokkuus ja mielekkyys saadaan aikaan prosesseissa.

Osana oppinäytetyötä tullaan tekemään laadullinen tutkimus valituissa käräjäoikeuksissa ja yhdistämään siitä saatu tieto olemassa oleviin tilastoihin sekä liiketalouden teoriaan. Teoria koostuu lean-ajattelusta ja prosessijohtamisesta. Samalla oppinäytetyössä sivutaan muutosta ja muutosjohtamista, vaikka ne eivät olekaan pääasiallinen sisältö, vaan lähinnä katsontakulma.

Käräjäoikeuksissa tulee tapahtumaan lähivuosina paljon uudistuksia. Käräjäoikeusverkostoa ollaan uudistamassa ja riidattomia riita-asioita ollaan keskittämässä harvempiin yksiköihin. Käräjäoikeudet ovat myös saamassa, muiden toimijoiden ohella, kokonaan uuden tietojärjestelmän. Näiden muutoksien ohella huomiota tulisi kiinnittää erityisesti käsittelyprosesseihin. Oikealla tavalla toimivat ja tehokkaat prosessit eivät vähennä työhyvinvointia organisaatiossa, vaan ne lisäävät sitä.

Muutos on nykypäivän työelämässä ainoa pysyvä asia. Yhteiskunta ja toimintaympäristömme muuttuvat jatkuvasti, halusimme sitä tai emme. Toimiva organisaatio osaa reagoida muutoksiin oikealla tavalla ja tämä koskee myös maassamme toimivia käräjäoikeuksia. Julkisella sektorilla muutosta johdetaan hyvin usein ylhäältä päin. Muutoksia tehdään rakenteisiin ja päivitetään ict-ohjelmia. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä. Työnteon ja itse toiminnan on muututtava mukana. Työelämän muutokset onnistuvat vain harvoin, jos ne ovat vain ylhäältä johdettuja. Koko henkilöstö tulisi innostaa mukaan muutokseen ja yhdessä tehdä työnteosta mielekkäämpää, järkevää ja tehokkaampaa. Tehokkuus sanana herättää työntekijöissä useasti negatiivisia mielikuvia. Työn tekemisessä tehokkuutta on kuitenkin kahdenlaista. Asioita voidaan tehdä nopeammin ja enemmän tai niitä voidaan tehdä järkevämmiin. Tässä oppinäytetyössä keskitytään jälkimmäiseen tehokkuuteen.

1.1 Tutkimuksen tausta

Olen toiminut haastemiehenä eri käräjäoikeuksissa kohta yhdeksän vuotta: Espoon käräjäoikeudessa kaksi kesää, viisi vuotta Kemi-Tornion käräjäoikeudessa ja nyt yli kolme vuotta Helsingin käräjäoikeudessa. Kemi-Tornion käräjäoikeus on yksi Suomen pienimmistä ja Helsingin käräjäoikeus taas suurin. Kemi-Tornion käräjäoikeudessa haastemiehen töiden ohella käsittelin summaarisia velkomusasioita ja keskimääräinen käsittelyaikani pyöri noin kuukauden tuntumassa. Käsittävien asioiden määrä oli minulla pieni ja tein jokaista eri työvaihetta lähes päivittäin. Nyttemmin jo eläköityneiden käsittelijäkollegoiden kanssa meillä oli tiivis yhteistyö ja tietoja vastaajista vaihdettiin jatkuvasti. Kukaan käsittelijä ei tehnyt summaarisia täysipäiväisesti, vaan kaikilla oli muitakin töitä. Käsittelyajat olivat tuolloin Kemi-Tornion käräjäoikeudessa lyhyet.

Siirryttyäni Helsingin käräjäoikeuteen törmäsin summaaristen riita-asioiden käsittelyn ongelmiin. Käsittelyjonot olivat todella pitkät ja Tuomas-ohjelmassa näkyi samalla vastaajalle pitkä liuta asioita, jotka olivat vireillä, mutta joille ei ollut tehty vielä mitään. Aluksi, uutena ja innokkaana, pyysin erästä sihteeristä tulostamaan saman vastaajan kaikki jutut, jotta voisin viedä kaikki haasteet kerralla, eikä minun tarvitsisi häiritä vastaajaa hetken päästä uudelleen. Opin myöhemmin, että näin ei saa tehdä, sillä se ei ollut talon toimintatapa. Tästä heräsi oma mielenkiintoni summaaristen riita-asioiden käsittelyprosessiin.

Summaariset velkomusasiat arvostetaan yleisesti jokaisessa käräjäoikeudessa kiireettömimpään luokkaan. Edelle menevät rikosasiat, hakemusasiat ja laajat riita-asiat. Summaariset riita-asiat ovat kuitenkin määrältään niin suuri asiaryhmä, että ne vievät todella ison osan kaikista resursseista. Niiden käsittely on yksi käräjäoikeuden ydinprosessi. Niiden käsittelyyn tulisi kiinnittää aiempaa enemmän huomiota käräjäoikeuksien toimivuuden varmistamiseksi.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kuvata, miten summaaristen velkomusasioiden käsittely on toteutettu eri käräjäoikeuksissa. Tavoitteena on mallintaa käsittelyprosessit mahdollisimman tarkasti ja tarkastella niitä kriittisesti prosessiajattelun ja lean-ajattelun keinoin. On tilastollinen tosiasia, että käsittelyajoissa on suuria eroja eri käräjäoikeuksien välillä. Oikeusministeriön vuosittain julkaisemien tilastojen mukaan nopein käräjäoikeus käsittelee summaarisia velkomusasioita viisi

kertaa nopeammin kuin hitaimmin niistä suoriutuva käräjäoikeus. Selkeää syytä tähän ei ole tuomioistuinyksikön tiedossa. Tavoitteena on löytää käsittelyprosessin eroja ja epäkohtia, jotka hidastavat käsittelyä.

Tässä opinnäytetyössä tuodaan esille myös uusia näkökulmia ja uusia tapoja tarkastella käräjäoikeuksien toimintaa liiketalouden teorioiden näkökulmasta. Käräjäoikeudessa työskentelevien henkilöiden tulisi haastaa vanhat tavat ja katsoa asioita aivan uudella tavalla. Hyvin toimivat prosessit ovat avainasemassa myös henkilöstön viihtyvyyden ja työhyvinvoinnin kannalta. Asioita tarkastellaan koko prosessin, ei vain yhden yksittäisen ammattiryhmän näkökulmasta.

Opinnäytetyössä ei pyritä luomaan yhtä ja oikeaa käsittelytapaa, vaan kiinnittämään huomio käsittelyprosessissa oleviin epäkohtiin, joiden pohjalta jokainen virasto voi peilata omaa toimintaansa. Tämä opinnäytetyö voi toimia ensimmäisenä askeleena niille virastoille, jotka haluavat kehittää toimintaansa parempaan, nykyaikaiseen ja prosessijohdettuun suuntaan. Käsittelyn parantaminen on jokaisen käräjäoikeuden tehtävä itse oman henkilöstönsä kanssa kunkin viraston tuomiopiirin erityispiirteet huomioon ottaen.

Tutkimuksen taustalla on aina tutkimusongelma, joista tutkimuskysymykset johdetaan. Vastamalla tutkimuskysymyksiin tutkimusongelma ratkeaa. Tutkimuskysymykset siis ohjaavat tiedonkeruuta ja koko tutkimusta sekä helpottavat tutkimusprosessia. Tutkimuskysymys ei yksin aina riitä, vaan usein tarvitaan apukysymyksiä. Ne auttavat vastauksien saamista ylemmän tason kysymyksille. (Kananen 2014, 36.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykset ja apukysymykset ovat seuraavat:

1. Miten summaaristen velkomusasioiden käsittelyprosessit on toteutettu valituissa käräjäoikeuksissa?
 - Mitkä ovat näkyvimvät erot käsittelyssä?
2. Mitkä käsittelyprosesseista löytyvät seikat vaikuttavat käsittelyaikoihin?
 - Mitkä asiat vaikuttavat käsiteltävien asioiden läpimenoon?
 - Millaista hukkaa toiminnassa esiintyy?

2 RIIDATTOMAT RIITA-ASIAT KÄRÄJÄOIKEUKSISSA JA TULEVAT MUUTOKSET

Käräjäoikeuksien siviiliprosessissa ja erityisesti velkomusasioissa on tarve nopeutettuun ja suppeatutkintaiseen menettelyyn. Velallisen maksuvelvollisuudesta ei useinkaan ole riitaa, vaan prosessi johtuu velallisen maksukyvyttömyydestä tai maksuhaluttomuudesta. Tällöin ei ole tarvetta täysimittaiselle oikeudenkäynnille maksutuomion saamiseksi. Vuoden 1993 alioikeusuudistuksessa oikeudenkäymiskaaressa otettiin käyttöön säännökset, joiden perusteella summaaristyyppiset asiat voidaan käsitellä normaalia kevyemmin ja myös ratkaista jo valmistelussa. Asiat, jotka kantajan käsityksen mukaan ovat riidattomia ja koskevat tietyn määräistä saamista, hallinnan tai rikkoutuneen olosuhteen palauttamista tai häätöä, voidaan laittaa vireille niin kutsutulla suppealla haastehakemuksella. Tällöin kantajan on ilmoitettava kanteen perusteena vain seikat, joihin vaatimus välittömästi perustuu, eikä todistelua tarvitse ilmoittaa. Jos vastaaja vastaa kanteeseen sen saatuaan ja perustellusti riitauttaa kannevaatimuksen, asia siirtyy normaaliin siviiliprosessiin. (Lappalainen 2007, (1247–1248.)

2.1 Riidattomien riita-asioiden käsittely käräjäoikeuksissa

Riita-asia tulee vireille, kun kantaja toimittaa käräjäoikeuteen kirjallisen haastehakemuksen. Haastehakemus voidaan toimittaa myös sähköisesti. Silloin kun kyseessä on yksinkertainen riidaton asia, kuten velkomus tai esimerkiksi häätö, ei kantajan tarvitse liittää hakemukseen niin yksityiskohtaisia perusteluja kuin riitaisiksi tiedetyissä asioissa. Haastehakemuksen jättämisen jälkeen käräjäoikeus tarkastaa hakemuksen ja toimittaa sen vastaajalle tai vastaajille. Toimittaminen tapahtuu postitse vastaanottotodistuksella tai haastemiehen välityksellä. Vastaajaa kehoitetaan vastaamaan kirjallisesti kantajan esittämiin vaatimuksiin. Mikäli vastaaja ei toimita vastausta käräjäoikeuteen asetetussa määräajassa, käräjäoikeus ratkaisee asian kantajan vaatimusten mukaisesti ilman istuntokäsittelyä yksipuolisella tuomiolla. Jos vastaaja haluaa tämän jälkeen hakea muutosta asiassa, on hänen tehtävä takaisinsaantikanne. (Oikeus 2017a, viitattu 30.1.2018.)

2.2 Tiedoksiantaminen

Tiedoksiannoista oikeudenkäynnissä on säädetty oikeudenkäymiskaaren (1.1.1734/4) 11 luvussa. Oikeudenkäymiskaaren 11 luvun 3 §:n mukaan tuomioistuimen huolehtiessa tiedoksiannosta asiakirjat toimitetaan asianosaiselle lähettämällä ne postitse saantitodistusta vastaan tai kirjeellä, jos voidaan olettaa, että vastaanottaja saa tiedon asiakirjasta ja määräpäivään mennessä palauttaa todistuksen tiedoksiannon vastaanottamisesta. Asiakirjat voidaan myös lähettää sähköisenä viestinä, vastaanottajan ilmoittamalla tavalla. Saman luvun 3 b §:n mukaan tiedoksianto voidaan toimittaa myös puhelintiedoksiantona silloin, jos haaste on laitettu vireille sama lain 5 luvun 3 §:n 1 momentin tarkoittamana asiana eli niin sanottuna summaarisena asiana. Tällöin haasteen pääasiallinen sisältö käydään läpi puhelimesta ja asiakirjat lähetetään vastaanottajalle hänen ilmoittamaansa osoitteeseen.

Oikeudenkäymiskaaren 11 luvun 4 §:n mukaan, jos tiedoksianto ei onnistu edellä mainitulla tavalla tai tiedoksiannon epäonnistumista näin voidaan pitää ilmeisenä, toimittaa haastemies tiedoksiannon vastaanottajalle henkilökohtaisesti ja viimekädessä sijaistiedoksiantona. Näin voidaan myös menetellä muusta painavasta syystä.

Hallituksen esityksen (HE 123/2009) yksityiskohtaisten perustelujen mukaan summaarisissa velkomusasioissa tarkoituksenmukaisin tapa toimia on yrittää säännönmukaisesti tiedoksiantoa ensin postin välityksellä ja tämän jälkeen vasta toissijaisesti yrittää puhelintiedoksiantoa. Kolmantena vaihtoehtona tulisi käyttää haastemiestiedoksiantoa. (Finlex 2009, viitattu 6.2.2018.)

2.3 Käsittelyä koskevat uudistukset kärjäoikeuksissa

Kärjäoikeuksissa on tällä hetkellä meneillään kolme isoa muutosta, jotka tulevat vaikuttamaan suuresti virastojen toimintaan, henkilöstöön ja johtamiseen. Kaikki nämä uudistukset kytkeytyvät myös suoraan summaaristen velkomusasioiden käsittelyyn. Kärjäoikeusverkostoa tullaan uudistamaan, summaarisia velkomusasioita ollaan keskittämässä ja kehitteillä on myös aineistopankkihanke, joka tunnetaan myös nimellä AIPA.

Oikeusministeriön vuonna 2010 asettamassa aineistopankkihankkeessa (AIPA) lainkäytössä tullaan siirtymään sähköisiin työtapoihin sekä yleisissä tuomioistuimissa että syyttäjälaitoksissa.

Hankkeessa luodaan tietojärjestelmäkokonaisuus, jolla pyritään asian- ja dokumentinhallinnan toimintaprosessien tehostamiseen ja yhtenäistämiseen. Tämä myös mahdollistaisi poikkihallinnollisen sähköisen yhteistyön eri viranomaisten kesken. Aineistopankkihanke on uuden aikatauluarvion mukaan kokonaisuudessaan valmis marraskuussa 2021 (Oikeus 2017b, viitattu 7.3.2018.). Hankkeen päätavoite on siirtyä kokonaan sähköisiin työmenetelmiin ja luoda uusia työtapoja tukeva yhtenäinen järjestelmä, jossa asiat käsitellään sähköisesti niiden vireille tulosta ratkaisemiseen ja arkistointiin asti. Järjestelmä tulee korvaamaan kaikki nykyiset järjestelmät. (Oikeusministeriö 2015, viitattu 7.3.2018.)

Käräjäoikeusverkoston uudistamishankkeessa nykyisten 27 käräjäoikeuden määrää vähennetään niin, että vuoden 2019 alusta käräjäoikeuksia on enää 20. Käräjäoikeuspaikkakuntia ovat tuolloin Espoo, Helsinki, Hämeenlinna, Joensuu, Jyväskylä, Kajaani, Kouvola, Kuopio, Lahti, Lappeenranta, Maarianhamina, Mikkeli, Oulu, Pori, Rovaniemi, Seinäjoki, Tampere, Turku, Vaasa ja Vantaa. Käräjäoikeuksien toimipaikkoja on tällä hetkellä 57. Jatkossa niitä tulee olemaan 36, joista neljä tulee olemaan kanslioita ja 12 istuntopaikkoja. Tämä uudistus tulee voimaan 1.1.2019 ja siihen liittyvät toimitilajärjestelyt pyritään saattamaan loppuun vuoden 2020 aikana. (Oikeus 2017c, viitattu 7.3.2018.)

Hallitus on antanut eduskunnalle oikeudenkäymiskaaren muuttamisesta esityksen, jossa ehdotetaan muutettavaksi oikeudenkäymiskaaren säännöksiä tuomioistuimen toimivallasta käsitellä summaarisia riita-asioita. Esityksen mukaan näiden riita-asioiden käsittely keskitettäisiin rajoitettuun määrään käräjäoikeuksia. Summaarisia riita-asioita käsittelevät Ahvenanmaan, Helsingin, Itä-Uudenmaan, Kymenlaakson, Lapin, Oulun, Pirkanmaan, Pohjanmaan ja Varsinais-Suomen käräjäoikeudet. Käräjäoikeuksien tuomiopiirit määräytyisivät Helsingin kaupunkia ja Pyhtään kuntaa lukuun ottamatta maakuntajaon pohjalta ja tuomiopiireistä säädettäisiin valtioneuvoston asetuksella. (Finlex 2017, viitattu 2.6.2018.)

2.4 Muutoksen haasteet julkisella sektorilla

Julkiset organisaatiot ovat tällä hetkellä poikkeuksellisessa ja haastavassa tilanteessa. Tärkeää on tehdä onnistuneita valintoja tulevaisuuden suhteen. Uudistamiseen ei enää riitä se, että vanhaa päivitetään uudemmaksi. Tarvitaan kykyä nähdä asiat kokonaisuutena sekä arvioida tulevaisuuden

keskeiset muutostekijät. Näiden asioiden pohjalta päätökset tulisi tehdä organisaatiossa. (Gustafsson & Marniemi 2012, 13.)

Organisaatiotason ongelmina voidaan julkisella puolella pitää muiden muassa sitä, että palveluita kehitetään vain henkilöstön ja tuotannon ehdoin. Julkisessa organisaatiossa asiakkaan koetaan usein olevan tiellä, vaikka puhuttaisiinkin asiakaslähtöisyydestä. Tämä lisäksi muutosta pidetään usein pahana asiana ja mitään ei saisi muuttaa. Tulosten ja vaikutusten aikaansaamisesta vain puhutaan, mutta niitä ei aidosti seurata. Julkisen sektorin toimijat tarvitsevat hyvää suorituksen johtamista kaikilla tasoilla yksittäisestä työntekijästä valtion konserniin. Usein ainoa keino suorituksen arvioimiseen on niiden vertailu. Julkiset toiminnot tulisi organisoida niin, että niille on vertailukohtia. Tällä tavalla saadaan älykkäitä julkisia organisaatioita, jotka toimivat tehokkaasti, kykenevät jatkuvaan uudistumiseen ja niissä on hyvinvoivia työntekijöitä. (Sydänmaalakka 2015, 47-49.)

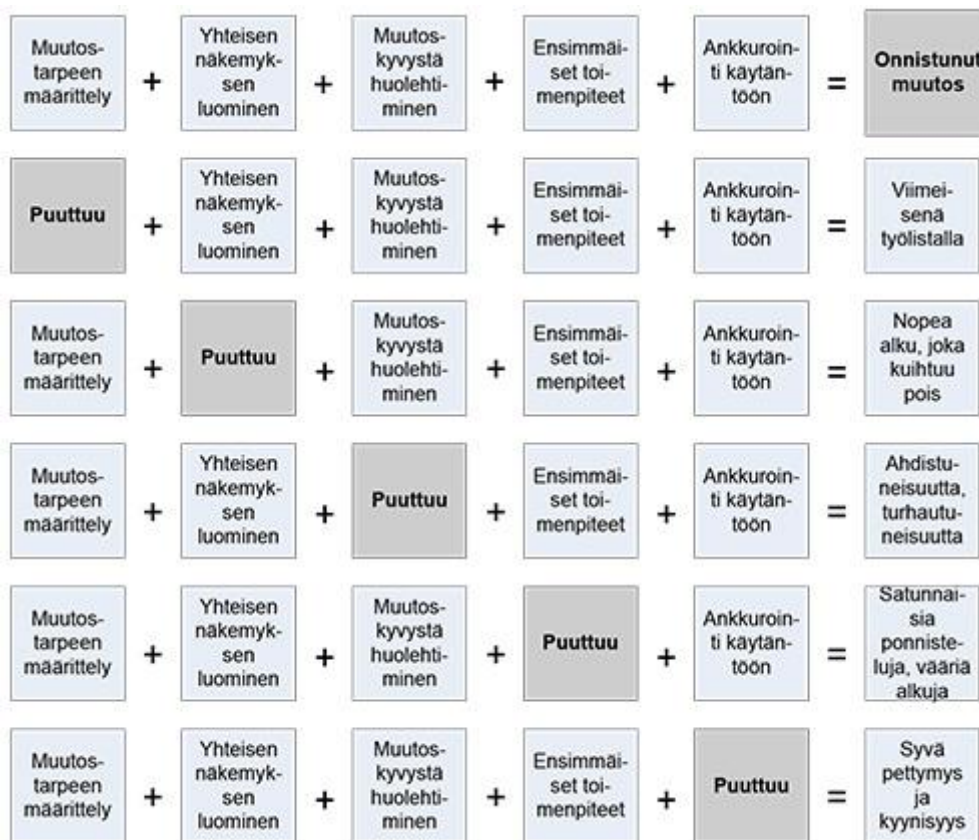
Muutoksen toteutus on vaikeaa isoissa siilomaisissa organisaatiossa, joissa usein puuttuu kokonaisnäkemys, ja käsiteltävät asiat ovat monimutkaisia. Perinteisesti Suomessa on keskitytty lähinnä hallinnon rakenteiden uudistamiseen, ei niinkään itse organisaatioon. Käytännön tason muutoksia ei synny, sillä tehdyissä uudistuksissa liikutaan ylätasolla ja muutetaan vain isoja rakenteita. (Sydänmaalakka 2015, 43.)

Prosessilähtöinen organisaatio on myös oppiva organisaatio. Tällainen organisaatio tietää, miksi se on olemassa, mitä siltä odotetaan ja miten sen kannattaa toimia saavuttaakseen tavoitteensa. Tämä on mahdollista vain silloin, kun organisaatio tunnistaa toimintatapojensa puutteellisuuden ja pystyy korjaamaan virheensä. Oppivaksi prosessilähtöiseksi organisaatioksi siirtyminen edellyttää julkishallinnon esimiestehtävissä toimivilta uudentyypeistä näkemystä. (Virtanen, Wennberg 2005, 14.)

2.5 Onnistunut muutos

Muutoksen hallinta ei ole helppoa. Yksilön tasolla muutos voi olla harkittu tai satunnainen. Satunnainen muutos tapahtuu meistä riippumatta, emmekä voi tehdä muuta kuin sopeutua siihen. Harkittu muutos on omaehtoinen, eli olemme itse päättäneet muuttaa jotain. Tällöin olemme itse tehneet valinnan, ja muutos edellyttää suunnitelmaa ja aktiivista toimintaa. Toimimme usein saman mallin mukaisesti ja pyrimme välttämään isoja muutoksia, jotka vaikeuttaisivat totuttuja tapojamme.

Jos mietitään muutoksia jokapäiväisessä elämässä, esimerkiksi uuden harrastuksen aloittamista, tupakoinnin lopettamista tai ruokailutottumusten muuttamista, silloin huomataan, että myös toivotun muutoksen toteuttaminen on usein vaikeaa ja vaatii paljon energiaa. Jos yksilön tasolla muutos on vaikeaa, niin esimerkiksi tiimin tasolla se on vielä hankalampaa. Käyttäytyminen ei muutu vain tiedon vaikutuksesta, tunteet ovat myös tärkeitä. Organisaatiotasolla toiminnan muuttuminen edellyttää tiedon, taidon, asenteiden, yksilön käyttäytymisen, ryhmän käyttäytymisen ja koko organisaation toiminnan muutosta. Muutos on tietoa, tunnetta ja tekemistä. (Sydänmaalakka 72, 2007.)



Kuvio 1. Kuva: Muutos tarvitsee viisi tekijää onnistuakseen (Valpola 2004, 29)

3 PROSESSIAJATTELU

Prosessiajattelun peruskomus on hyvin yksikertainen: Olemassa on tietty toimintojen ketju, jolla organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Arvon luomista tulee johtaa organisaatiossa ja tässä prosessissa syntyy organisaation operatiivinen tulos. Prosessijohtamisen taustalla taas on peruskysymys siitä, miten organisaatio luo arvoa asiakkaalle. Tämän perusajatuksen hyväksymisen jälkeen on selvää, mitä pitää tehdä seuraavaksi. Ensin pitää tunnistaa tapahtumien ketju. Tämän jälkeen se mallinnetaan ja asetetaan sen toteuttamiselle ja kehittämislle tavoitteita. Prosessijohtamisen lähtökohtana on ajatus siitä, että organisaatio luo riittävästi arvoa asiakkaalle suhteessa kustannuksiin. (Laamanen & Tinnilä 2013, 10.)

Prosessin yksikertainen määritelmä on toisiinsa yhteenkuuluvien toimintojen ketju. Organisaatiossa prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Prosessi alkaa esimerkiksi silloin, kun yksittäinen asiakas jättää asian organisaation hoidettavaksi. Prosessijohtaminen on kokonaisvaltainen toiminnan kehittämisen lähestymistapa, joka on luonteeltaan operatiivista. Prosessijohtaminen on saanut paljon huomiota 1990-luvun alkupuolelta lähtien. Prosessijohtamisen ydinajatuksena on tarkastella organisaation toimintaa asiakkaalle arvoa tuottavien prosessien kautta. Prosessijohtamisessa ei keskitytä niinkään olemassa oleviin organisaatorakenteisiin. Prosessiajattelussa korostetaan kokonaisuuden hallintaa sekä asiakaslähtöisyyttä. Prosessijohtamiseen kuuluu isompi joukko erilaisia koulukuntia omine lähestymistapoineen sekä työkaluineen. Kaikille prosessiajattelun koulukunnille on ominaista se, että toimintaa tarkastellaan prosessien kautta. Ajattelussa huomioidaan sekä erotellaan arvoa lisäävät ja lisäämättömät toiminnot. Prosessiajattelussa korostetaan poikkifunktionaalista toimintatapaa eli sisäisten ja ulkoisten raja-aitojen kaatamista sekä asiakaslähtöisyyttä. Tiimijattelu liittyy myös vahvasti kaikkien koulukuntien lähestymistapoihin. (Hannus 2004, 102–104.)

Prosesseissa on kysymys arjen tehokkuudesta eli siitä, tehdäänkö organisaatiossa työtä niin, että asiat tapahtuvat ajallaan, virheettömästi ja miten paljon aikaa ja resursseja tarvitaan. Aikaisemmin on ollut mahdollista, että ylin johto on sivuuttanut kokonaan tällaisen suorituskvyn ja ajattelut, että edellä mainitut asiat ovat keskijohdon, työnjohdon sekä työntekijöiden päänsärky. Ylin johto puuttuu asioihin vain siinä vaiheessa, kun ongelmia alkaa esiintyä. Näin ylin johto on ollut autuaan

tietämätön käytännön ongelmista. Operatiivisella suorituskyvillä on kuitenkin strategista merkitystä. Prosessiajattelussa on kyse siitä, että ymmärretään oman organisaation arjen onnistumiseen liittyviä syy-seuraussuhteita. (Laamanen 2005, 151.)

Organisaatiokeskeinen ajattelutapa	Prosessikeskeinen ajattelutapa
Ongelma ihmisten asenteissa	Ongelma (työ)prosesseissa
Arvioidaan työntekijöitä	Arvioidaan prosessin sujuvuutta
Löytyy parempia työntekijöitä	Prosessia voidaan parantaa
Teen omat työni	Hoidetaan työt yhdessä
Osaan oman työni	Ymmärrän oman osuuteni prosessissa
Korostetaan yksilösuoritusta	Koko tiimillä on vastuu työstä
Valvotaan työntekijöitä	Kehitetään osaamista
Kuka teki virheen?	Mikä teki virheen mahdolliseksi
Korjataan virhe	Poistetaan virheenlähteet
Asiantuntijat määräävät laadun	Asiakas määrää laadun

Kuvio 2. Organisaatio- ja prosessikeskeinen ajattelutapa (mukaillen Gustafsson & Marniemi, 2012, 39).

3.1 Prosessijohtaminen julkishallinnossa

Prosessijohtaminen on erittäin hyvä työkalu, kun halutaan uudistaa julkisia palveluita. Valtionhallinnossa on edelleen ominaista vahva toimiala- ja virastokeskeisyys. Tämä johtaa usein osaoptimointiin yksittäisen kansalaisen sekä kokonaisuuden näkökulmasta. (Hannus 2004, 114.)

Julkishallinnossa prosessien johtamiseen on panostettu 2000-luvun alussa. Syitä tälle kehitykselle ovat erityisesti asiakaslähtöisyys ja oletus siitä, että prosesseja kehittämällä voidaan aktiivisesti lisätä organisaation toiminnan tuottavuutta, taloudellisuutta ja tehokkuutta. Monissa virastoissa mitataan prosessin läpimenoaikoja erilaisilla mittareilla, esimerkiksi käsittelyajoilla. Nämä mittarit kertovat siitä, miten tehokkaasti organisaatiota johdetaan prosessien toiminnan näkökulmasta. Kaikki julkinen toiminta pitää myös pystyä perustelemaan toiminnan asiakastarpeiden kautta. (Virtanen & Stenvall 2010, 148-149.)

Prosessilähtöisyys tarkoittaa sitä, että julkishallinnon organisaatiossa johtamiskäytäntöjä, työn tekemistä, toimintatapoja ja seurantajärjestelmiä muutetaan kiinnittämällä huomiota olemassa oleviin toiminnallisiin pullonkauloihin. Julkishallinnon organisaatioita on usein moitittu siitä, että niissä kehitys on tarkoittanut samaa kuin uusien organisaatioiden perustaminen. Prosessilähtöinen ajattelu mahdollistaa olemassa olevien rakenteiden muuttamisen tietoisesti asiakaslähtöisempään suuntaan. Näin voidaan myös ottaa huomioon moderni organisaatioteoria ja organisaatioiden toimintaa koskevat uudet ideat. Esimerkkinä tästä ovat oppiva organisaatio, julkishallinnon tulosketjuajattelu, systeemiälykäs organisaatiotoiminta, toiminta houkuttelevasta työyhteisöstä ja ekspansiivinen oppiminen työyhteisöissä. (Virtanen ym. 2005, 14.)

Prosesseja on kuvattu julkisella puolella paljon, mikä johtuu sähköisiin menetelmiin siirtymisestä. Prosesseja on myös pyritty kehittämään työtapojen avaamiseksi ja tästä syystä yhteisen työn näkyvyys on lisääntynyt. Osa julkisista organisaatioista on yhdistänyt prosessien kuvaamisen ja tuotteen tuottavuuden kehittämiseen sekä työhyvinvoinnin edistämiseen. Prosesseja on saatettu kuvata jopa liikaa niin, että ne ovat jo mikrotason tehtäviä, joita kukaan ei johda, ja joita ei ole liitetty organisaation kokonaisuuksiin. Tällöin tuottavuushyötyjä ei ole syntynyt. Saaduista prosessikuvauksista ei ole kuitenkaan tehty virallisia toimintatapoja, eikä kukaan valvo, toimitaanko kuvauksen mukaisesti. (Gustafsson & Marniemi 2012, 37.)

Prosessijohtaminen on muutakin kuin uudistamista, joka kohdentuu yksittäisiin kriittisiin prosesseihin. Sen avulla voidaan uudistaa koko johtamisjärjestelmää ja prosessiajattelu voi johtaa uudenlaiseen toiminnan organisointiin. Prosessijohtaminen on monille organisaatiolle perustavaa laatua oleva muutos johtamiskäytännöissä ja ajattelutavoissa ja se on erittäin haastavaa. Perinteinen funktionaalinen ajattelu ja sitä vahvistanut tulosjohtamismalli istuvat lujassa ihmisten mielissä. (Hannus 2004, 115.)

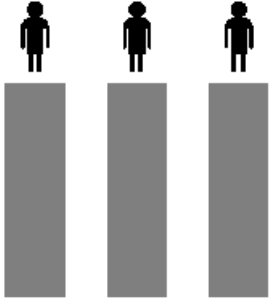
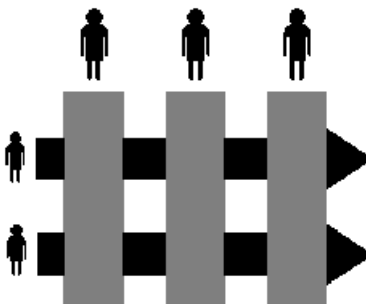
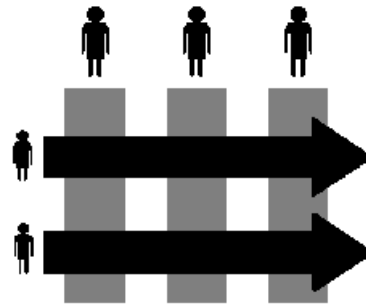
3.2 Funktionaalisesta ajattelusta prosessiajatteluun

Funktionaalinen organisointi on perua teolliselta ajalta. Samaa työtä tekevät ja saman osaamisaustaan omaavat on koottu osastoiksi tai muiksi organisaation yksiköiksi. Tätä rakennetta löytyy niin pienistä kuin suurista organisaatioista. Organisaatioiden funktionaalinen ajattelu on tänäkin päivänä vallitseva ajattelutapa, jota ei juurikaan yritetä kyseenalaistaa. Funktionaalista ajatteluta-

paa ovat vahvistaneet niin tavoitejohtamisjärjestelmät kuin tulosjohtamisjärjestelmät. Niiden seurauksena jokaisessa funktiossa, oli se sitten osasto tai yksikkö, on pyritty optimoimaan vain omaa suorituskkyä. Tällainen ajattelu on myös johtanut siihen, että henkinen energia on suuntautunut sisäänpäin ja sitä kulutetaan sisäisten reviirien pohdiskeluun ja vartiointiin. Funktioiden sisäisiä toimintoja mitataan ja seurataan. Tästä syystä toiminnot näyttävät yleensä olevan hyvässä kunnossa. Ongelmat liittyvätkin yleensä eri funktioiden välisiin rajapintoihin. Näitä ovat esimerkiksi päällekkäinen ja turha työ, hidas tiedonkulku ja muu tehottomuus. (Hannus 2004, 115-116.)

Funktionaalinen toiminta aiheuttaa organisaatiossa osastokohtaista tai pahimmassa tapauksessa henkilökohtaista osaoptimointia. Tämä hankaloittaa arvonluontia tai saattaa estää sen jopa kokonaan. Organisaatioissa tämä ilmenee tiedonkulun tai tietämyksen siirron ongelmina. Funktionaaliset ongelmat ovat luonteeltaan rakenteellisia, eikä niiden korjaaminen onnistu esimerkiksi lisää organisoimalla. Tähän tarvitaan uudenlaista lähestymistä arvonluontiin. (Laamanen ym. 2013, 10.)

Organisaation prosesseja, joita aletaan virtaviivaistamaan, esiintyy yleensä lähtökohtaisesti tilanteessa, jossa kehittäminen on ollut ensisijaisesti funktionaalista. Poikkileikkaaviin prosesseihin ei ole kiinnitetty kokonaisvaltaista huomiota. (Hannus 2004, 110.)

	Vaihe 0	Vaihe 1	Vaihe 2
Kuvaus	 <p>Funktionaaliset rakenteet (osastot, itsenäiset tulosityksiköt) ovat hallitsevia. Organisaatiot sekä johtamisjärjestelmät, mittarit ja kannusteet perustuvat funktionaaliseen lähtökohtaan.</p>	 <p>Asiakaslähtöisyyden ja prosessiajattelun merkitys oivalletaan. Tähän vaiheeseen liittyy usein pääprosessien määrittely, uudistamisen käynnistäminen, poikkifunktionaalisten tiimien perustaminen sekä prosessinomistajan nimeäminen. Prosessin uudistamisella saavutetaan merkittäviä hyötyjä, mutta organisaatorakenne sekä ajattelumallit ovat kuitenkin vielä vahvasti funktionaalisia.</p>	 <p>Funktiot muuntuva kotipesiksi ja osaamiskeskuksiksi, joiden tehtävänä on vastata ao. osaamisen kehittymisestä sekä yksilöiden uudistumisesta. Jokaisella henkilöllä on nimetty kotipesä. Yksittäisellä henkilöllä voi olla samanaikaisesti monta roolia. Operatiivinen toiminta ja sen kehittäminen ovat prosessien ja prosessinomistajien vastuulla.</p>
Suoritustavoitteet ja -mittarit	Funktionaaliset tavoitteet ja mittarit.	Asiakas- ja prosessilähtöiset sekä funktionaaliset tavoitteet ja mittarit.	Strategisista tavoitteista johdetut asiakas- ja prosessilähtöiset tavoitteet ja mittarit.
Tiimien luonne	Pääasiassa funktionaalisia tiimejä.	Pääasiassa funktionaalisia tiimejä tai kehittäviä poikkifunktionaalisia tiimejä.	Pääasiassa suorittavia poikkifunktionaalisia tiimejä - aikaan sidottuja ja/tai pysyviä tiimejä.
Prosessin omistajan tehtävät	—	Toiminnan kehittäminen erityisesti kiinnittämällä huomio funktionarajapintoihin. Lähtökohtana koko poikkifunktionaalinen prosessi.	Operatiivinen toiminta ja sen kehittäminen oman prosessin osalta. Vastuu prosessin kokonaissuorituskyvystä.
Funktion / osaamiskeskuksen vetäjän tehtävät	Vastuu toiminnasta, suorituskyvystä ja toiminnan kehittämisestä oman funktion osalta. Oman funktion henkilöiden esimies.	Vastuu toiminnasta oman funktion osalta, funktion tavoitteet ja suoritusmittarit johdettu pääprosessien kautta. Oman funktion henkilöiden esimies.	Ao. osaamisen kehittäminen. Oman kotipesän ihmisten rekrytointi ja kiinnittäminen prosesseihin/tiimeihin. Kotipesään kuuluvien henkilöiden "joukkueenjohtajana" toimiminen.
Tiimienvetäjän tehtävät	—	Tiimin tavoitteiden määrittäminen yhdessä funktionvetäjien ja prosessinomistajien kanssa, vastuu tiimin toiminnasta ja suorituskyvystä. "Pelaajavalmentaja", ei perinteistä pomona toimiminen.	Tiimin tavoitteiden määrittäminen yhdessä prosessinomistajan kanssa, vastuu tiimin toiminnasta ja suorituskyvystä. Pelaajavalmentajana toimiminen. Sekä leadership että management.

Kuvio 3. Siirtyminen prosessilähtöiseen toimintamalliin (mukaillen Hannus, 2004, 121).

3.3 Prosessien tunnistaminen ja määrittely

Prosessin tunnistaminen lähtee siitä, että yksittäinen prosessi rajataan muista organisaation prosesseista. Prosessin tunnistamisessa on tärkeää määritellä selkeästi, mihin prosessilla pyritään sekä mitkä ovat prosessin rajat. Tavoitteet, asiakkaat, toiminnot sekä prosessin suoritteet on myös tunnistettava. Tavanomaista prosessikirjallisuudessa on määritellä prosessin alku ja loppu niin, että ne alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. Tämä on usein prosessiajattelun kulmakivi, mutta julkishallinnossa asiakas on hieman hankalampi käsite. Monien julkishallinnon toimintojen välittömät asiakkaat eivät ole niitä, joiden tarpeita toiminnalla pyritään palvelemaan. Julkishallinnon prosesseissa asiakkaiden edut voivat olla vastakkaiset, kuten esimerkiksi kantajana olevalla velkojalla ja vastaajana olevalla velallisella. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että asiakaslähtöisestä ajattelusta tulisi luopua, vaan päinvastoin. Prosessien tunnistaminen saattaa harhautua helposti, jos asiakkuuden monisäkeistä luonnetta ei ymmärretä riittävästi silloin, kun prosesseja tunnistetaan. (Virtanen ym. 2005, 116-117.)

Prosessien määrittämisessä on kolme keskeistä tekijää ja käsitettä. Ensimmäinen niistä on strateginen tärkeys. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatio on itse määritellyt tietyt prosessit oman strategiansa ja tavoitteidensa kannalta kriittisiksi. Strategisesti tärkeimmät prosessit ovat ydinprosesseja. Toiset prosessit ovat taas strategisten tavoitteiden kannalta vähemmän tärkeitä ja niitä kutsutaankin tukiprosesseiksi. Toinen keskeinen käsite on määrämuotoisuuden aste, joka voi vaihdella suuresti. Määrämuotoinen prosessi on toimintojen ketju, joka toistuu aina samanlaisena ja samassa järjestyksessä. Määrämuotoiset prosessit voidaan vaivattomasti kuvata työnkulkukaaviolla. Juuri määrämuotoiset prosessit mielletään usein helpommin prosesseiksi. Esimerkkejä voivat olla teollisuuden tilaus- ja toimitusprosessit ja julkishallinnon asiankäsittelyprosessit. Määrämuotoisuusasteen toisessa ääripäässä on vapaamuotoinen prosessi, jossa toimintojen suoritusjärjestys sekä osin myös sisältö voivat vaihdella tilanteen mukaan. Kolmas keskeinen käsite on prosessien yhtenäisyyden aste, joka on avainkysymys prosessijohdetussa organisaatiossa. Korkea yhtenäisyysaste tarkoittaa sitä, että asiat tehdään organisaatiossa yhdellä standardoidulla tavalla. Toisessa ääripäässä yhdestä geneerisestä prosessista on lukuisia erilaisia prosessiversioita. (Hannus 2004, 106-107.)

Prosessit tulee tunnistaa, ennen kuin voidaan puhua niiden tehokkuudesta. Prosessin tunnistamisen tarkoituksena on luoda riittävän vahva pohja kehittämistyölle. Prosessin tunnistamiseen kuuluvat prosessiajatteluun perehtyminen, prosessin tunnistaminen, prosessin rajaaminen, prosessin

hyväksyminen sekä sen kehitystyön organisointi. Prosessin tunnistamisvaiheessa ankkuroidaan oma ajattelu ja saadaan ratkaistua se, millaista hyötyä prosessin tarkastelulla voidaan saavuttaa. Hyvin tunnistettu prosessi mahdollistaa ja helpottaa menestymiseen vaikuttavien tekijöiden ymmärtämistä, jolloin johtaminen ja toiminta tehostuvat. (Laamanen 2005, 157.)

PROSESSIN OMINAISUUDET	PROSESSIN TUNNISTAMISEEN LIITTYVÄT TEHTÄVÄT	TAVOITE
Prosessilla on aina asiakas: joku, jonka tarpeita varten toiminta on olemassa	Tunnista keskeiset asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet	Selkeä käsitys asiakkaista ja asiakkaiden tarpeista
Prosessi alkaa tarpeesta ja päättyy tarpeen tyydyttämiseen	Tunnista palvelut, joilla asiakkaiden tarpeisiin vastataan, ja ryhmittele asiakkaat samanlaisten tarpeiden mukaan	Palvelut ryhmitelty asiakasryhmien ja näiden tarpeiden perusteella
Prosessilla on selvä alku ja loppu	Tunnista prosessin alkuheräte ja prosessin lopputulos	Prosessin alkutila, eli prosessin liikkeelle panevat voimat, ja prosessin lopputila on tunnistettu
Yhteiskunnallinen vaikutavuus syntyy prosessien välityksellä	Ryhmittele ja nimeä prosessit vaikutavuustavoitteiden näkökulmasta	Prosessit ilmentävät samankaltaisesti sitä, miksi organisaatio on olemassa, ja miten organisaatio toimii

Kuvio 4. Ydinprosessien tunnistamisen kriittiset vaiheet (mukaillen Virtanen & Wennberg, 2005, 120).

Prosessien tunnistaminen alkaa pohtimalla organisaation ydinprosesseja. Organisaatio on rakennettava ydinprosessien ympärille. Kun tarkoituksena on yksittäisen työprosessin selkeyttäminen, voidaan keskittyä yhteen tiettyyn prosessiin, ja voidaan olla hetki miettimättä organisaation laajempaa kokonaisuutta. Prosessien tunnistamisen ensimmäisessä vaiheessa kriittinen asia on tunnistettava asiakkaat ja heidän tarpeensa. On tiedettävä, keitä varten organisaatio on olemassa. Prosessien tunnistaminen alkaa siis vision, mission ja strategian pohtimisella. Toinen olennaisin kysymys prosessin tunnistamisessa on tunnistaa se tarve, johon organisaatio pyrkii vastaamaan. Usein katse suunnataan heti alussa organisaation välittömiin tarpeisiin, vaikka tärkein asia olisi löytää ne yhteiskunnalliset tarpeet, joita pyritään tyydyttämään. Vaikka prosessit ovatkin tekemistä, niiden

tulee vastata kysymykseen, miten organisaatio toteuttaa sille annettuja tehtäviä. Ydinprosessit kertovat sen, mitkä ovat ne työskentelymuodot ja palvelut, joiden kautta organisaatio saa aikaan tulosta. Kolmas keskeinen kysymys on tunnistaa keinot, joilla asiakkaan tarpeet tyydytetään. Jos tarkastellaan pelkästään keinoja, eikä aloiteta tavoitteiden tarkastelusta, prosessien tunnistaminen ja kuvaaminen epäonnistuvat suurella todennäköisyydellä. (Virtanen & Wennberg 2005, 119-121.)

Prosessien määrittelyssä ei ole kyse matematiikasta tai fysiikasta. Tämän takia ei ole olemassa yhtä oikeaa ratkaisua sille, miten prosessit pitäisi määrittää. Prosessien määrittelyssä prosessikartta on tärkeä väline. Sen avulla voidaan myös tietoisesti korostaa jonkun asian tärkeyttä. (Hanus 2004, 106.)

Prosessin määrittelyyn liittyy neljä tärkeää tehtävää. Ensimmäiseksi määrittelyssä on tunnistettava prosessin keskeiset vaiheet. Toiseksi tulee tunnistaa jokaisen osaproessin keskeiset toiminnot ja niistä vastaavat henkilöt. Kolmanneksi täytyy tunnistaa prosessien kuhunkin vaiheeseen liittyvät keskeiset suoritukset ja neljänneksi määrittää sidosryhmäkohtaiset vaatimukset prosesseille, sekä näitä kuvaavat mittarit ja tavoitearvot. (Virtanen & Wennberg 2005, 122.)

3.4 Prosessien omistajien nimeäminen ja tehtävät

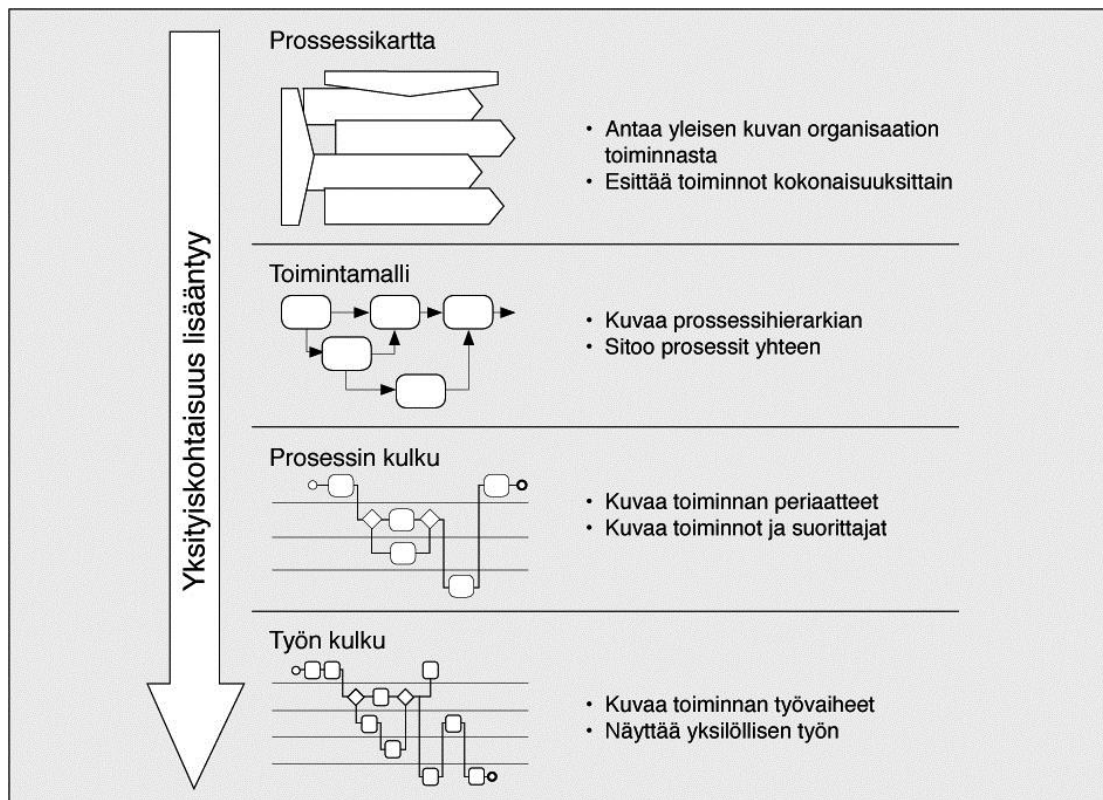
Prosessiperusteisessa johtamisvastuussa on tärkeää, että tietyn prosessin johtaminen on annettu jonkun henkilön vastuulle. Tätä henkilöä kutsutaan prosessinomistajaksi. Prosessinomistaja on vastuussa kyseisestä prosessista kokonaisuudessaan. Tämä tarkoittaa prosessin resurssointia, työtehtävien asianmukaista suorittamista sekä prosessin sisältämän toimintakokonaisuuden vaikuttavuustavoitteiden saavuttamista. (Virtanen & Stenvall 2010, 149.)

Prosessinomistajien tehtävät saattavat vaihdella eri organisaatiossa riippuen siitä, millainen on organisaatiomalli. Tulosityksikköorganisaatiossa prosessinomistajan vastuu on kaikkien suppein. Hän vastaa prosessien kehittämisestä ja toiminnan seurannasta. Prosessinomistajan tulee myös kerätä tietoa kehittämistarpeista, koordinoita kehittämishankkeita ja pitää yllä prosessikuvausta. Prosessiorganisaatiossa prosessinomistajan vastuu on taas kaikkein laajin. Prosessinomistajat korvaavat osastonjohtajat ja vastaavat toiminnasta kokonaisuutena. He saavat käyttöönsä kaikki resurssit. Toiminnan tuloksellisuutta seurataan yksinomaan prosessin näkökulmasta, ja prosessin tulosvastuu on prosessinomistajalla. (Virtanen & Wennberg 2005, 142-143.)

3.5 Prosessien kuvaaminen

Kun prosessin ääriviivat on saatu hahmoteltua, alkaa itse prosessin kuvaaminen. Prosessijohtamisesta puhuttaessa kuvaamisen tavoitteena on ymmärtää, miten eri rooleissa toimivien henkilöiden tulee toimia, jotta prosessi on tehokas, asiakas saa hyötyä ja organisaatio menestyy. Prosessien kuvaamisessa karkeat kuvaukset ovat riittäviä. Liian tarkoista kuvauksista saattaa olla jopa haittaa, sillä liian tarkat kuvaukset tuhoavat ymmärryksen. Tarkkoja kuvauksia tarvitaan lähinnä tietojärjestelmien kehittämiseen, mutta prosessin kuvaamisen tarkoitus on ymmärtää valitun prosessin toimintaa. (Laamanen 2005, 160.)

Käytännössä kuvaaminen tapahtuu kuvaamalla prosessin keskeiset vaiheet sekä niiden väliset yhteydet. Myös prosessin vaiheeseen liittyvät vastuut ja prosessien kannalta kriittiset menestystekijät tulisi kuvata. Kuvaaminen ei ole itsetarkoitus, vaan kuvaamisen avulla prosessia voidaan hallita, arvioida ja parantaa. Se toimii myös apuvälineenä henkilöstö-, materiaali-, tieto- ja taloushallinnossa. Ennen prosessin kuvaamista on mietittävä, minkä tason prosessia ollaan kuvaamassa. Kuvaattaessa organisaation toimintaa yleisellä tasolla, riittää prosessikartta, jossa on esitetty ydinprosessit. Jos kuvaamista tehdään benchmarkingia varten, kehitetään mittaristoa tai toimintaa, tehtävässä prosessikuvauksessa ydinprosessi tulisi kuvata ja määrittää. Prosessien kuvauksessa tulee koko ajan olla tietoinen siitä, minkä tason kuvausta laaditaan. Samalla täytyy tietää, mihin ylätasoon prosessiin se liittyy. Prosessien kuvausta ja määrittelyä edeltää aina prosessien työnkulun selvittäminen. Ensin on tiedettävä, miten työvaiheet etenevät, tämän jälkeen voidaan vasta laatia prosessikaavio. (Virtanen & Wennberg 2005, 121-123.)



Kuvio 5. (Kuva: JUHTA. Prosessien kuvaustaso. viitattu 21.2.2018)

Ydinprosessit muodostuvat työprosessisarjoista, jotka liittyvät loogisesti toisiinsa. Nämä koostuvat edelleen alemman tason prosesseista ja toiminnoista. Organisaation prosessien kuvauksessa lähdetään yleensä ydinprosessin kuvatasosta. Ryhdyttäessä prosessipohjaisen toiminnan kehittämiseen, tämä toimii vain alustana varsinaisten työprosessien määrittelylle. Työnkulkukaaviota käytetään silloin, kun kuvataan työprosessia. Tämä kuvaa toimintojen etenemistä yksikön sisällä sekä kertoo eri toiminnoista vastaavat henkilöt. Työnkulkukaaviota kuvattaessa tärkein mielessä pidettävä asia on helppolukisuus. Työnkulkukaavio tehdään ihmisiä, ei insinöörejä varten. Kaaviota tulisi ymmärtää, vaikka ei olisi koskaan nähnyt vuokaaviota. Turhaa symboleilla kikkailua ja tarpeetonta informaatiota tulee välttää. Kaikkea ei tarvitse saada näkymään yhdessä kaaviossa, vaan tarvittaessa niitä voidaan purkaa osaprosessien kuvauksiksi. (Virtanen & Wennberg 2005, 124-126.)

Prosessin kulun tasolla kuvataan toimintamallin tasoa tarkemmin toimintaa, mutta ei niin yksityiskohtaisesti kuin työnkulun tasossa. Prosessin kulun tasolla kuvataan toiminnan työvaiheet, toiminnot ja niistä vastaavat toimijat. Tämä taso tuo toiminnan nykyiset ongelmat esille. Toiminnan kulun

kuvausta tehtäessä tulee esittää vastaavat asiat kuin toimintamallikuvauksessa, mutta yksityiskohdaisemmin. Kuvauksen tarkkuuden mukaan tulee tarkastella vielä prosessin ja osaprosessin jakautumista toiminnoiksi, tehtäviksi, osatehtäviksi ja toimenpiteiksi. Näiden lisäksi kuvauksiin voidaan myös liittää resursseja. Prosessin ja sen eri vaiheiden kuvaamisessa tulee huomioida kyseisen prosessin jakautuminen osaprosesseiksi, toiminnoiksi ja tarvittaessa myös tehtäviksi. Osaprosessit, toiminnot, tehtävät ja syötteet on nimettävä ja niiden tiedot ja tarkoitus kuvattava. Osaprosessien ja palveluiden välinen vuorovaikutus kuvataan ja prosessit, osaprosessit sekä tehtävät numeeroidaan hierarkisesti tai muuten tunnistettavasti. Myös asiakas tulee olla nimetty. Prosessin tuottamat lopputulokset sekä tuotokset kuvataan. Viestit muille sidosryhmille, prosesseille ja taustajärjestelmille kuvataan myös. Kuvaukseen kuuluu osaprosessin omistajien ja vastuiden kirjaaminen. (JUHTA 2012, viitattu 21.2.2018.)

3.6 Prosessijohtaminen kehittämisen lähestymistapana

Prosessijohtaminen tarjoaa erinomaiset työkalut toiminnan ja kyvykkyyden kehittämiseksi. Prosessien uudistaminen tulee kuitenkin kytkeä organisaation strategiaan. Tämä siitä syystä, että strategia määrää, mitkä ovat kriittiset prosessit, joihin uudistusenergia tulee kohdistaa. Uudistamisen tärkeä lähtökohtana tulee ennen kaikkea olla asiakkaiden toiminnan ja arvotekijöiden syvälinen ymmärtäminen. Uudistamisessa voidaan käyttää prosessijohtamisen eri koulukuntien lähestymistapoja. Olennaisinta on kuitenkin ajattelutapojen muutos, valmius kyseenalaistamiseen ja raja-aitojen kaataminen. Prosessiajattelun rinnalle tulee myös saada aikaan osaamisen kehittämistä sekä korkeaa sitoutumista. Ammatillinen prosessien kehittäminen sekä niiden kohdentaminen strategisesti kriittisimpiin prosesseihin saavat aikaan todella merkittävää hyötyä. Olennaista prosessien uudistamisessa on muutosten toimeenpano ja siihen liittyvän organisatorisen muutoksen hallinta ja johtaminen. Onnistuneen muutoksen edellytyksenä on muutoksen esteiden tunnistaminen ja niiden määrätietoinen poistaminen. (Hannus 2004, 109-110.)

Organisaation johdon on annettava selkeä toimeksianto ja tavoitteet prosessien kehittämiseksi. Muutosten täytäntöönpano- ja kehittämisvaiheeseen on varattava myös riittävät resurssit. Muutos ei saa jäädä pelkäksi kertatyöksi, vaan sen tulee johtaa jatkuvaan kehittämiseen ja vaikutusten mittaamiseen. Prosessin kehittämisellä on monia tavoitteita. Yleisimpiä näistä ovat kuitenkin toiminnan tehostaminen, toiminnan laadun ja palvelutason parantaminen, ongelmatilanteiden hallinta sekä kustannussäästöjen aikaansaaminen. Käytännön tasolla tämä tarkoittaa asioiden uudenlaista

keskittämistä, päällekkäisten työvaiheiden poistamista tai rinnakkaisvaiheiden lisäämistä läpimenoajan nopeuttamiseksi. Muutosprosessien läpiviemisessä tulisi hyödyntää organisaatiossa olevaa kokemustietoa. Prosessien luonne tulisi tunnistaa, eikä tehdä liikaa muutoksia samaan aikaan. Muutokselle on oltava hyvät perusteet ja sen läpivientiin tulee varata riittävästi aikaa ja resursseja. (JUHTA 2012, viitattu 21.2.2018.)

Prosessiajattelun tuomat vaikutukset organisaatorakenteisiin ovat prosessijohtamisen soveltamisen suurin mielenkiinto. Prosessiorganisaatio on todella vaativa kokonaisuus, eikä sen rakentamisessa ole yhtä ja oikeaa tapaa. Organisaation rakenteita ja toimintamalleja tulisi muuttaa prosessilähtöisiksi. Hyvä lähtökohta on nimetä organisaatioon prosessinomistaja, jolle annetaan pitkälle menevä vastuu toiminnasta ja budjetista. Samalla johtamis- ja kannustejärjestelmiä sekä niiden mittareita on käännettävä funktionaalista suunnasta prosessilähtöiseen suuntaan. Henkilöstön työtehtävissä sekä koulutuksessa on hyvä korostaa monitaitoisuutta ja yhteistyökykyä. Tärkeää on myös matalan hierarkian, asiakaslähtöisyyden sekä yhteistyön kehittäminen organisaatiokulttuurissa. Prosessiorganisoinnissa ratkaisut on haettava tilannekohtaisesti. Tärkeää on kiinnittää huomiota siihen, että asiakkaalle arvoa tuottavan toiminnon organisatorisia raja-aitoja tulisi olla mahdollisimman vähän. (Hannus 2004, 120.)

Läpimenoaika-analyysi

Läpimenoaika-analyysiä käytetään silloin kun pääasiallinen tavoite on lyhentää prosessin suoritukseen kuluva aikaa. Prosessia tarkasteltaessa käydään läpi jokainen vaihe ja analysoidaan, kuinka suuri osa ajasta kulutetaan arvoa tuottaviin ja kuinka suuri osa arvoa tuottamattomiin toimintoihin. Analysoinnin pohjalta pyritään vähentämään arvoa tuottamatonta aikaa uudelleensuunnittelulla. Yleensä tärkeimpiä keinoja ovat prosessin virtauttaminen laajoilla toimenkuvilla ja poikkifunktionaalisilla tiimeillä, mikä tarkoittaa asioiden hoitamista alusta loppuun yhden henkilön tai tiimin toimesta. Prosesseissa on myös monesti mahdollista lisätä rinnakkaisuutta. Näillä aikaan perustuvan johtamisen periaatteilla on erityisen paljon saavutettavissa tapahtumaintensiivisissä palveluprosesseissa muun muassa julkishallinnon alueella. Vaikka prosesseja on pyritty uudistamaan, saattaa asian käsittely näissä organisaatioissa kestää viikkokausia, kun varsinainen arvoa lisäävä aika saattaa olla kymmenen minuutin luokkaa. (Hannus 2004, 112-113.)

4 LEAN-FILOSOFIA

Lean ei ole yksi tietty tila, johon pitäisi pyrkiä. Se perustana on jatkuva oppimisen ja kehittymisen prosessi. Lean kulkee läpi koko organisaation ja kaikkien sen toimintaprosessien. Lean-ajattelun tarkoituksena ei ole matkia tietynlaisia työkaluja. Sen sijaan tarkoituksena on kehittää periaatteita, jotka sopivat omaan organisaatioon. Näitä periaatteita tulee soveltaa tinkimättömästi, jolloin saavutetaan korkea suorituskky sekä entistä parempi lisäarvo asiakkaille ja yhteiskunnalle. (Tuomi-nen 2010, 5.)

Lean-toimintamalli on alkujaan kehitetty Japanissa Toyotan tuotantoperiaatteiden pohjalta. Se le-visi aluksi autoteollisuuteen ja nyttemmin se on johtava tuotantoperiaate monella eri alalla. Lean-toimintamalli näkyy selkeimmin tuotannon organisoinnissa sekä jatkuvassa kehitystyössä. Yksi lean-ajattelun kantavia teemoja on henkilöstön osallistuminen kehitystyöhön. Lean-toimintamal-lissa kehitetään toimintaa siellä, missä asiakkaan saama todellinen arvo syntyy, eli työnteon etu-linjassa. Yksinkertaisesti sanottuna Lean management pyrkii luomaan organisaation toimintaan tarkoituksenmukaisuutta, järkevyyttä ja täsmällisyyttä. (Kouri 2009, 6.)

Sana lean on ensimmäisen kerran julkaistu syyskuussa 1988 eräiden tutkijoiden artikkelissa. Tässä tutkimuksessa vertailtiin 70 autotehdasta 14 eri maassa. Toyota erottui tuottavuudessa merkittä-västi edukseen. Tutkimuksessa huomattiin, että erot eivät johtuneet teknologiasta tai maantieteel-lisyydestä, vaan johtamisfilosofiasta. Tällä löydökselle annettiin nimi lean. Alun perin se oli markki-nointitermi, joka juurtui osaksi alan sanastoa. Alkutaipaleellaan leanin katsottiin soveltuvan vain teollisuuteen, ja tämä väärä johtopäätös on hidastanut sen käyttöönottoa asiantuntijaorganisaatioissa. Lean-ajattelun alkuaikojia leimasi myös se, että syitä tehokkuuteen yritettiin päätellä näky-vien toimintatapojen ja seurauksien perusteella. Myöhemmin on julkaistu uutta tietoa, jossa peri-aatteet ovat pääosassa. (Torkkola 2017, 13.)

Lean-ajattelussa tärkeimmät opinkappaleet ovat hukan poistaminen ja vaihtelun vähentäminen, jotka lisäävät läpimenoaikaa. Jokaisella organisaatiolla on joukko prosesseja, valmisti se sitten tuotteita, informaatiota tai palveluja. Yhdenmukaistamalla prosesseja eli pienentämällä vaihtelua ja supistamalla läpimenoaikoja, päästään lähemmäs lean-ajattelun tarkoitusta. (Liker & Convis 2012, 3.)

Lean-toimintaan sisältyy myös keskeisesti tinkimätön laatuajattelu. Tämä tarkoittaa sitä, että tehdään kaikki mahdollinen tuotteen ja toiminnan laadun varmistamiseksi. Vastuu laadusta kuuluu kaikille työntekijöille. Palvelun tai tuotteen arvo pitää määritellä asiakkaan näkökulmasta. Leanin toimintamallin tarkoitus on parantaa työskentelyolosuhteita, antaa työntekijöille mahdollisuus osallistua kehittämistyöhön, parantaa taloudellista tuloksellisuutta ja saada huomio oikeiden asioiden tekemiseen. Leanin toteuttaminen on pitkäjänteistä työtä, mutta käytännön kokemukset ovat osoittaneet, että kärsivällisyys kannattaa. (Kouri 2009, 6.)

4.1 Arvo

Prosessit koostuvat erilaisista toiminnoista, joiden läpi kukin virtausyksikkö etenee. Arvo ja tarve ovat kaksi tärkeää ulottuvuutta virtaustehokkuuden taustalla. Arvo syntyy siitä, kun virtausyksikölle tapahtuu jotain sen edetessä, eli sitä jalostetaan. Esimerkiksi kun käräjäsihteeri käsittelee haastehakemusta. Arvoa siis syntyy vain silloin, kun virtausyksikölle tehdään jotain. Kaikki muu läpimenossa on arvoa tuottamatonta aikaa, esimerkiksi kun haaste odottaa haastemiehen pöydällä sijaitsevan tiedoksiannon tekemistä (Modig & Åhlström 2013, 23.)

Kaikki työ voidaan jakaa luonteeltaan arvoa tuottavaan työhön, arvoa tuottamattomaan työhön ja arvoa tuottamattomaan, mutta tarpeelliseen työhön. Yksityisellä sektorilla arvio siitä, tuottaako jokin asia arvoa on helppoa löytää: Jos asiakas tietää toiminnasta, onko hän valmis maksamaan siitä. Tai kääntäen saman, arvioiko asiakas tuotteen tai palvelun yhtä arvokkaaksi, jos hän tietää, että kyseistä tehtävää ei ole suoritettu. Arvoa tuottamaton, mutta tarpeellinen työ sisältää toimintaa, josta asiakas ei ole valmis maksamaan, mutta se on esimerkiksi lainsäädännöllisesti tai eettisesti tarpeellista. (Bell & Orzen, 2011, 33-34.)

Arvo lasketaan aina asiakkaan näkökulmasta ja sen tunnistamisella pyritään ohjaamaan kehitystoimintaa oikeisiin asioihin (Kouri 2009, 6.). Asiakkaan käsite on monissa organisaatioissa ongelmallinen, erityisesti julkishallinnossa. Jos asiakkaan konkreettinen määrittelemine on hankalaa, voidaan kiinnittää huomiota niihin tarpeisiin, joita kyseinen organisaatio tyydyttää. (Modig & Åhlström 2013, 24.)

4.2 Hukka

Lean-ajattelussa tuottavuuden parantaminen ei lähde työtahdin kasvattamisesta, vaan erilaisten hukkien poistamisesta. Hukalla tarkoitetaan kaikkea turhaa ja sellaista työtä, joka ei lisää työlle arvoa. Hukka estää tehokkaan työn tekemisen. Työn tuottavuus ja laatu paranevat, kun hukat poistetaan systemaattisesti. Hukat on lean-ajattelussa jaettu seitsemään eri luokkaan, jotka ovat ylituotanto, odottaminen, tarpeeton kuljettaminen ja liike, laatuvirheet, tarpeeton varasto, ylikäsittely tai epätarkoituksenmukainen käsittely ja tarpeeton liike työskentelyssä. (Kouri 2009, 10)

Ennen kuin hukkaa voidaan alkaa poistamaan työnteosta, on ensimmäisenä opittava tunnistamaan se. On palattava takaisin arvo käsitteeseen. Jos tekemämme toiminta tuottaa arvoa, se ei ole hukkaa. Jos toiminta ei tuota lisää arvoa, se on hukkaa. Tätä on hukka kaikessa yksinkertaisuudessaan. Tämän jälkeen ei tarvitse kuin katsoa ympärilleen ja etsiä ne asiat, jotka eivät tuota lisää arvoa ja lopettaa niiden tekeminen. Kuulostaa varmasti hyvin yksikertaiselta, mutta hukkaa on niin paljon, että sen löytämisessä voi helposti mennä sekaisin. (Earley 2016, 13-14.)

Hukkaa ei pidä lähteä poistamaan organisaation prosessista summamutikassa, mutta kun katsoo asiantuntijatyötä näiden näkökulmien kautta, voidaan kyseenalaistaa nykyistä tekemisen tapaa. Johtajalla on oltava päämäärä. Hukan poistaminen on keino, ei päämäärä. (Torkkola 2017, 27.)

Ylituotanto

Ylituotanto on hukan muodoista pahin, sillä se aiheuttaa ongelmia sekä muita hukan muotoja. Ylituotanto tarkoittaa, että organisaatiossa tehdään liian paljon, liian aikaisin tai varmuuden vuoksi. Teollisessa tuotannossa tämä tarkoittaa monesti ylisuuria varastoja ja materiaalin turhaa siirtelyä ja käsittelyä. Asiantuntijatyössä ylituotantoa ovat esimerkiksi turha mittaaminen tai turhat palaverit, joihin saatetaan kutsua paljon ihmisiä, eikä kukaan kyseenalaista palaverin tarpeellisuutta. Ylituotantoon johtaa asiantuntijatyössä myös väärä priorisointi, jolloin ihmiset tekevät kiireellisiä tai helpoja asioita, eivät keskity tärkeisiin asioihin. Asiantuntijatyössä ylituotantoa saatetaan pitää hyveenä, eikä ymmärretä, miten sillä hukataan organisaation resursseja. (Torkkola 2017, 26.)

Odottaminen

Odottelu ei tuo arvoa asiakkaalle. Odottaminen tarkoittaa sitä, että työ odottaa tekijäänsä. Silloin kun tehtävää siirretään ihmiseltä toiselle, se lähes poikkeuksetta joutuu siirron yhteydessä jonoon odottamaan seuraavaa käsittelyä. Odottaminen ei tarkoita sitä, että työntekijöillä ei voisi olla kiire. (Torkkola 2017, 26.)

Tarpeeton kuljettaminen ja liike

Tarpeeton kuljettaminen ei myöskään anna lisää arvoa asiakkaalle, eikä siis myöskään työlle. Teollisessa työssä materiaalien ja tuotteiden turhaa liikuttelua tulee välttää tuotantovaiheiden välissä (Kouri 2009, 10.). Asiantuntijatyössä tämä sama voidaan nähdä esimerkiksi tiedon käsin syöttämisenä järjestelmistä toisiin tai useiden sovellusten käyttönä, eli tiedon liikkumisena sovelluksesta toiseen. Toimistotyössä saatetaan huonon suunnittelun takia kävellä pitkiäkin matkoja edes tiedostamatta sitä hukaksi. Tähän hukkaan voidaan myös asiantuntijatyössä laskea tiedon etsiminen ja lajittelu. (Torkkola 2017, 26.)

Laatuvirheet

Työnteossa olevat laatuvirheet hukkaavat kapasiteettia sekä materiaalia. Virheestä seuraa myös asiakastytymättömyyttä (Kouri 2009, 10). Virheet johtavat myös uudelleen tekemiseen. Virheestä johtuvaa työtä voidaan myös nimittää vikakysynnäksi. Kun huomataan virhe prosessin lopuksi, työ palautuu uudelleen tehtäväksi, ja tämä vie kapasiteettia kahteen kertaan. Samankaltainen virhe voi tapahtua myös työketjun sisällä, jolloin edellisessä työvaiheessa on toimitettu virheellistä tai puuttuvaa tietoa. Seuraava työvaihe joutuu korjaamaan sen tai palauttamaan alkuun. Uudelleen tekeminen lisää häiriöitä, väärinkäsityksiä ja keskeytyksiä. Virheet aiheuttavat kumuloituvaa vaihtelua työketjussa eteenpäin. Virheettömyys ketjun alkupäässä on siksi tärkeää. (Torkkola 2017, 27.)

Tarpeeton varasto

Teollisessa yksikössä tarpeettomat varastot lisäävät kustannuksia, pidentävät läpimenoaikoja ja piilottavat ongelmia (Kouri 2009, 11.). Asiantuntijatyössä varastot voidaan nähdä keskeneräisinä töinä. Kaikki työt jotka on aloitettu ja joita ei ole saatu valmiiksi. Niitä voivat olla esimerkiksi sähköpostit, projektit tai raportit. (Torkkola 2017, 26.)

Ylikäsittely tai epätarkoituksenmukainen käsittely

Työtä saatetaan käsitellä asiakkaan näkökulmasta liikaa ja näin ollen työstä tulee merkityksetöntä. Tähän hukkaan lasketaan turhat tarkastukset tai kokonaiset työvaiheet, jotka ovat prosessin kannalta tarpeettomia. Asiantuntijatyössä tähän hukkaan voidaan myös laskea asioiden tekeminen suurissa erissä sen sijaan, että työ organisoitaisiin pieniin kokonaisuuksiin. Tätä hukan muotoa saattaa esiintyä silloin, kun oikeaa työtä ei ole tarpeeksi, tai työn riittävää laatutasoa ei ole yhdessä sovittu. Asiantuntijat täyttävät tarvittaessa aikansa työn lopputuotoksen loputtomalla viilauksella. (Torkkola 2017, 27.)

Tarpeeton liike työskentelyssä

Jos liike ei tuo lisäarvoa prosessissa, se on hukkaa (Kouri 2009, 11.). Asiantuntijatyössä tämä on tiedon tai työn siirtäminen henkilöltä tai osastolta toiselle. Tarkoituksenmukaista on se, että pyritäisiin minimoimaan tarvittavien henkilöiden määrä kutakin tehtävää kohden. Siiloutunut organisaatiorakenne tarkoittaa usein tehtävän siirtelyä yksiköiden ja ihmisten välillä. (Torkkola 2017, 26.)

4.3 Resurssitehokkuudesta virtaustehokkuuteen

Virtaustehokkuus on tehokkuuden muoto, jossa mitataan aikaa, joka kuluu tarpeen tunnistamisesta sen tyydyttämiseen. Virtaustehokkuutta yleisempää ja perinteisempää on keskittyä pelkästään resurssitehokkuuteen. Resurssitehokkuudessa pyritään hyödyntämään kaikkien arvoa tuottavien resurssien tehokasta hyödyntämistä. Resurssitehokkuudessa yhtenä perustana on se, että tietty tehtävä tai prosessi pilkotaan pieniin osiin ja niiden toteuttaminen jaetaan eri ihmisten ja organisaation funktioiden hoidettavaksi. Resurssitehokkuuden toinen periaate on mittakaavaetujen tavoittelu. Resursseja on voitu tehostaa niputtamalla pieniä tehtäviä tai toimintoja yhden yksilön tai organisaation osan hoidettavaksi niin, että ne tekevät aina samoja tehtäviä. Resurssien tehokas hyödyntäminen on ollut pitkään luonnollinen tehokkuustarkastelun lähtökohta. Resurssitehokkuudessa mitataan sitä, kuinka paljon resurssia hyödynnetään suhteessa tiettyyn ajanjaksoon. (Modig & Åhlström 2013, 8-10.)

Kun työntekijät ja esimiehet ovat tottuneet resurssitehokkuuden johtamiseen, tällainen ajattelutavan muutos voi tuntua pelottavalta. Kiire tuo turvallisuuden tunnetta. Ihmiset kokevat, että kiire on

heille sanaton lupaus töiden jatkumisesta. Kiireen vähentäminen lisää kuitenkin asiakastyytyväisyyttä sekä työn tuottavuutta. (Torkkola 2017, 58.)

Virtaustehokkuudessa huomio keskittyy organisaation tuottamaan yksikköön ja sen kulkuun läpi koko organisaation. Virtaustehokkuus mittaa sitä, kuinka paljon tämä yksikkö jalostuu tietyssä ajanjaksona, eli saa arvoa. Organisaation tasolla virtaustehokkuus osoittaa, miten hyvin organisaatio jalostaa tätä yksikköä. Jos yksikön saama arvo on pieni, tarkoittaa se sitä, että yksikkö on tyhjän panttina. Virtaustehokkuus syntyy prosesseissa, jotka ovat joukko toimintoja ja ne jalostavat tuotettua yksikköä. (Modig & Åhlström 2013, 13-14.)

Ymmärtääkseen virtaustehokkuutta on ensin ymmärrettävä, miten prosessit toimivat. Virtaustehokkuus syntyy juuri prosesseissa. Prosesseissa kuluva aika jaetaan arvoa tuottavaksi toiminnaksi, jossa toiminta saa arvoa asiakkaan näkökulmasta. Muu aika on arvoa tuottamatonta aikaa. Virtaustehokkaassa ajattelussa arvoa tuottava aika yhdistetään ja muu aika jätetään pois. Prosessissa viedään jotain asiaa eteenpäin ja jalostetaan sitä. Tätä eteenpäinviemistä kutsutaan virtausyksiköksi. Virtausyksikkö voi olla materiaalia, informaatiota tai ihmisiä. Jotta ymmärrettäisiin virtaustehokkuutta, on tärkeä määritellä prosessi virtausyksikön näkökulmasta. Monessa organisaatiossa määritellään prosessit itse funktioiden, eli itse toiminnan näkökulmasta. Tällöin ei pystytä hahmotamaan koko prosessia ja sen saamaa jalostusta. (Modig & Åhlström 2013, 17-19.)

Lean-periaatteet tarkoittavat sitä, että organisaatio rakennetaan virtaustehokkaaksi. Näin asiakkaan kokema läpimenoaika minimoidaan ja keskitytään siihen, että tehtäviä valmistuu mahdollisimman paljon. Vaihtelun takia resurssi- ja virtaustehokkuutta on lähes mahdotonta rakentaa samaan organisaation. (Torkkola 2017, 5.7)

Resurssitehokkaassa ajattelussa pääpaino on resurssien tehokkaassa hyödyntämisessä. Tällöin pyritään siihen, että resurssi antaa mahdollisimman paljon arvoa virtausyksiköille tietyssä ajanjaksona. Jotta prosessi olisi tehokas, on varmistettava, että resurssilla on koko ajan jalostettavaa. Virtaustehokkaassa ajattelussa on tärkeintä katsoa virtausyksikköä ja sitä, miten se etenee läpi prosessin. Tällöin tarkastellaan vain sitä aikaa, kun virtausyksikkö saa resurssilta arvoa tietyssä ajanjaksona. Jotta prosessi olisi tehokas, on varmistettava, että virtausyksikön saama arvo on mahdollisimman suuri. Hyvä virtaustehokkuus syntyy siitä, että virtaus pidetään käynnissä, eli jokin resurssi jalostaa koko ajan virtausyksikköä. (Modig & Åhlström 2013, 20-21.)

Jotta virtaustehokkuutta voidaan mitata, on prosessille määriteltävä rajat. Nämä järjestelmän rajat ovat vapaasti määriteltävissä. Rajojen määrittäminen on tärkeää, koska se vaikuttaa läpimenon mittaamiseen. Läpimenoaika on se aika, joka virtausyksiköltä menee määritellyn rajan alusta sen loppuun. Rajat tulee kuitenkin määrittää niin, että ne kattavat tarpeen tunnistamisen ja tyydyttämissen ajankohdat. (Modig & Åhlström. 2013, 22.)

4.4 Virtaustehokkuuteen vaikuttavat tekijät

Virtaustehokkuutta ohjaa kolme matemaattisesti todistettavaa luonnon laki. Nämä lait ovat:

- Littlen laki, jonka mukaan keskimääräinen läpimenoaika on suoraan suhteessa keskeneräisen työn määrään.
- Pullonkaulojen laki, jonka mukaan jokaisessa systeemissä on yksi pullonkaula, joka määrittää kokonaisuuden maksiminopeuden.
- Vaihtelun laki, jonka mukaan läpimenoaika on sitä pidempi, mitä enemmän prosessissa on vaihtelua. (Torkkola 2017, 59.)

Littlen laki

Littlen laki vaikuttaa lapsellisen yksinkertaiselta. Tämän lain ymmärtäminen ja hyväksyminen saattavat viedä kuitenkin paljon aikaa. Lain mukaan asiakkaan näkökulmasta tehtävän kestoon vaikuttavat keskeneräisten töiden lukumäärä sekä nopeus, jolla tehtävät saadaan valmiiksi. Asiakkaan näkökulmasta kokonaisläpimenoaika on tärkeä. Kokonaisuus saattaa olla joissakin tapauksissa liian laaja, ja tästä syystä on keskityttävä tarkemmalle tasolle. Näin on mahdollista löytää se jono tai työvaihe, joka on ratkaiseva suorituskyvyn kannalta. (Torkkola 2017, 186-187.)

Littlen lain mukaan läpimenoaika koostuu siis kahden kertojan, jaksoajan ja keskeneräisten virtausyksiköiden tulosta. Tämä sääntö on pätevä, olivatpa virtausyksiköt minkä laatuista tahansa. Myöskään läpimenon rajat eivät vaikuta Littlen laissa. Keskeneräisiin virtausyksiköihin luetaan kaikki virtausyksiköt, jotka ovat valitun järjestelmän rajojen sisäpuolella ja eivät ole vielä valmiita. Jaksoajalla tarkoitetaan kahden virtausyksikön prosessista poistumisen välillä kuluvaa keskimääräistä aikaa. Jaksoaika määräytyy tahdin, jolla virtausyksiköt poistuvat prosessista. Näin ollen, läpimenoaika on sitä pidempi, mitä pidempi on jaksoaika. Pitkään läpimenoaikaan voi vaikuttaa esimerkiksi se,

että ei pystytä työskentelemään nopeammin tai se, että kapasiteetista on pulaa. Myös käsiteltävien yksiköiden lisääntyessä läpimenoaika kasvaa. (Modig & Åhlström 2013, 35-36.)

Resurssitehokkuuden kannalta ajateltuna tämä luo ongelman. Jotta resursseja käytettäisiin mahdollisimman paljon, on pyrittävä tilaan, jossa työ ei lopu koskaan. Jotta resurssit eivät koskaan olisi tyhjän panttina, on luotava virtausyksikköpuskuri. Tämä puskuri estää sen, että työtä ei jouduta koskaan odottamaan. Tällöin luodaan tila, jossa virtausyksiköt odottavat resurssien vapautumista. (Modig & Åhlström 2013, 36.)

Pullonkaulojen laki

Toinen hyvin olennainen asia, joka toimii tehokkaan virtauksen esteenä organisaatiossa, on pullonkaulojen laki. Virtausyksiköiden edetessä prosessin läpi syntyy joihinkin paikkoihin jonoja. Nämä jonoon pysähtyneet virtausyksiköt ovat pullonkauloja. Ne ovat prosessin vaihteita, joko osaprosesseja tai yksittäisiä toimintoja, jotka estävät tai hidastavat läpimenoa. Prosessin läpimenoaika riippuu siitä vaihteesta, jonka jaksoaika on pisin. Eli prosessin vaihe, jossa läpivirtaus on pienintä, tyrehdyttää virtauksen. Tätä kautta se vaikuttaa koko prosessin läpivirtaukseen. (Modig & Åhlström 2013, 37-38.)

Pullonkauloilla on yleispäteviä ominaispiirteitä. Ensinnäkin juuri ennen pullonkaulaa muodostuu aina jono. Virtausyksiköistä muodostuu jono ovatpa ne sitten ihmisiä, materiaalia tai informaatiota. Toinen ominaispiirre on se, että pullonkaulan jälkeen tulevat toimintovaiheet joutuvat odottamaan vuoroaan. Tästä syystä niitä ei hyödynnetä täysin ja toimintovaiheessa on vähemmän tekemistä, kuin voisi olla. Pullonkaulat lisäävät siis odottamista, joka on arvoa tuottamatonta aikaa. Pullonkaulat syntyvät ensinnäkin siitä syystä, että prosessin vaiheet on tehtävä tietyssä järjestyksessä. Tästä syystä pullonkauloja on lähes mahdotonta välttää kokonaan. Toinen syy pullonkaulojen muodostumiselle on vaihtelu. Organisaatio ei pysty itse päättämään, mihin tahtiin virtausyksiköitä saapuu. (Modig & Åhlström 2013, 38-39.)

Vaihtelun laki

Kolmas laki, jonka avulla voidaan ymmärtää prosessien toimimista, on laki vaihtelun, resurssitehokkuuden ja läpimenoajan välisestä yhteydestä. Suurin vaikutus virtaustehokkuuteen on vaihte-

lulla. Organisaatioiden kykyyn yhdistää hyvä resurssitehokkuus sekä hyvä virtaustehokkuus vaikuttaa erityisesti vaihtelu. Jotta ymmärretään virtaustehokkuus, on ymmärrettävä myös vaihtelun vaikutus. (Modig & Åhlström 2013, 40.)

Perinteisessä johtamisessa oletetaan maailman toimivan suoran viivan tavoin ja keskiarvoja käytetään yleisesti. Todellisuudessa näin ei ole, sillä vaihtelua on kaikkialla. Organisaatioissa, joissa tehdään monia erityyppisiä töitä ja kutakin pieniä määriä, on vaihtelu hyvin tyypillistä. Asiantuntijaorganisaatiossa tämä on peruspiirre. Saattaa olla, että organisaatiossa ei tiedetä vaihtelusta yhtään mitään, mutta silti se vaikuttaa tehokkuuteen. Organisaatiossa puskuroidaan vaihtelua joko tietoisesti tai tietämättä. (Torkkola 2017, 192.)

Vaihteluun on syitä loputtomasti ja vaihtelua on aina prosesseissa. Vaihtelun syyt voidaan kuitenkin luokitella karkeasti kolmeen eri luokkaan. Ensimmäinen luokka on resurssit. Resurssien aiheuttama vaihtelu voi johtua esimerkiksi koneista tai käyttöjärjestelmistä. Myös henkilöstö itsessään lisää vaihtelua. Toiset käyttävät työhön paljon aikaa ja toiset tekevät työn nopeasti. Kokenut työntekijä saattaa olla rutinoitunut paljon ja nopeampi kuin aloitteleva työntekijä, joka tekee työtään eritavalla. Myös motivoituneisuus ja valppaus vaihtelevat työntekijöittäin. Toinen vaihteluun vaikuttava luokka on virtausyksiköt. Virtausyksiköt ovat itsessään erilaisia ja toisen käsittely saattaa viedä paljon aikaa, kun taas toisesta selviydytään nopeasti. Esimerkiksi väärin täytetyn hakemuksen käsittely kestää luonnollisesti pidempään kuin oikein täytetyn. Kolmas vaihteluun vaikuttava luokka on ulkoiset tekijät. Virtausyksiköiden saapumista ulkopuolelta ei pystytä rajoittamaan, vaan se on epätasaista. Niitä voi tulla yhdellä kertaa suuria määriä, ja niissä saattaa olla kausittaista vaihtelua. Riippumatta vaihtelun aiheuttajasta, se vaikuttaa kyseisen palvelun kokonaisaikaan. (Modig & Åhlström 2013, 40.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimusprosessi, jonka tuotoksena opinnäytetyö syntyy, noudattaa aina samaa kaavaa, jonka kohteena on esimerkiksi jokin tutkijaa kiinnostava ilmiö, jota halutaan ymmärtää (Kananen 2014, 27.). Tutkimusprosessin eri osat, kuten ongelman asettelu, aineiston keruu, analysointi ja raportointi esitetään peräkkäisinä ja selvärajaisina jaksoina. Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa ne kuitenkin lomittuvat monella tapaan toisiinsa. (Alasuutari 2011, 251.)

5.1 Tutkimusstrategia, aineistonkeruumenetelmä ja rajaukset

Liiketaloudessa tapaustutkimus on tavanomainen tutkimusstrategia, ja sitä voi erinomaisesti käyttää myös kehittämistyön lähestymistapana, jos tarkoituksena on tuottaa kehittämisehdotuksia tai kehittämisideoita. Tapaustutkimuksessa tarkasteltavana oleva kohde eli tapaus voi olla lähes mikä tahansa. Se voi olla kokonainen yritys, tuote, palvelu, prosessi tai jokin tietty toiminta. Tapaustutkimuksen avulla voidaan saada tietoa tämän hetkisestä ilmiöstä sen oikeassa toimintaympäristössä ja todellisessa tilanteessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52.)

Tapaustutkimus sopii tämän opinnäytetyön tutkimusstrategiaksi, sillä tutkittavana on yksi yksittäinen käräjäoikeuden prosessi. Summaariset velkomusasiat ovat luonteeltaan yksinkertaisia asioita, joiden käsittely on hyvin liukuhihnamaista ja joissa toistuvat samat vaiheet virastosta riippumatta. Käsittelyn voi kuitenkin järjestää hyvin monella tavalla. Tästä syystä, jotta käsittelyajoissa olevia eroja voitaisiin ymmärtää, prosessista tuli saada hyvin tarkkaa tietoa. Tapaustutkimuksen valintaan vaikutti myös se, että tutkimus rajattiin toteutettavaksi alle viidennekseen Suomen käräjäoikeuksista. Pienestä määrästä tutkimuskohteita piti saada riittävästi tietoa. Myös yksi lean-ajattelun keskeisistä ideoista on tarkastella prosesseja käytännön tasolla, mikä tuki tutkimusstrategian valintaa.

Tapaustutkimus soveltuu hyvin käytettäväksi silloin, kun tutkimuksen kohteesta halutaan tuottaa yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa. Tämän avulla pystytään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta sekä kehittämään kyseistä asiaa kokonaisvaltaisesti todenmukaisessa toimintaympäristössä. Samalla tutkittavasta tapauksesta saadaan aikaan monimuotoinen ja syvälinen lopputulos. Tapaustutkimuksen avulla kyetään ymmärtämään se, miten jokin asia on mahdollista, tai kuinka jokin ilmiö

tapahtuu. Tapaustutkimus vastaa tavallisesti kysymyksiin ”miksi” ja ”miten”. Näin ollen tarkoituksena ei ole saada suuresta joukosta tilastollista tietoa, vaan suppeasta kohteesta pyritään samaan paljon tietoa huomioimalla paikalliset, ajalliset ja sosiaaliset tilanteet ja yhteydet. Tarkoituksena on saada uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo ym. 2009, 52-53.)

Tapaustutkimuksessa on tavanomaista, että ihmisten toimintaa tutkitaan eri tilanteissa, jolloin kehitettävän ilmiön asiantuntijat voivat selittää ja kuvata ilmiötä. Tämän vuoksi haastattelut ovat erinomaisia välineitä juuri tapaustutkimuksen tiedonkeruussa. Haastattelun avulla voidaan esimerkiksi saada esille ilmiön syitä, joita jatkojalostetaan tutkimalla syiden todenperäisyyttä. Haastattelu on myös hyvin joustava tutkimusmenetelmä. (Ojasalo ym. 2009, 55.)

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu, sillä toisena vartenotettavana vaihtoehtona ollut havainnointitutkimus olisi tässä tapauksessa ollut aikataulullisesti liian vaativa järjestää. Jos taas asiaa olisi lähestytty kyselytutkimuksella, saatu otos olisi ollut paljon laajempi, jopa koko maan kattava. Tällöin saadut tulokset eivät välttämättä olisi tuottaneet riittävän tarkkaa tietoa. Tutkimukseen haluttiin mukaan ihmisiä jokaisesta ammattiryhmästä, jotka toimivat summaaristen velkomusasioiden kanssa käytännön tekemisen tasolla, jotta voitaisiin saada kuva koko prosessista. Haastattelun avulla tämä kriteeri voitiin varmistaa.

Metodisesti haastattelun etuna voidaan pitää sitä, että haastatteluun pystytään valitsemaan henkilöitä, joilla tiedetään olevan kokemusta ja tietoa tutkittavasta aiheesta. Näyte on näin ollen tarkoituksenmukainen sekä harkinnanvarainen. Haastattelu on menetelmänä myös joustava, sillä tiedonkeruutilanteessa tutkija voi ohjata tiedonhankintaa tutkimuskysymysten kannalta olennaiseen suuntaan. Keskeistä haastattelussa on pyrkiä saamaan mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta sekä monipuolinen kuva kohteena olevasta ilmiöstä. Jotkut tutkijat ovat sitä mieltä, että tämän saavuttaminen edellyttää haastattelun aiheiden tai valmiiden haastattelukysymysten antamista haastateltaville etukäteen. Tämä ei ole kuitenkaan aina ole onnistumisen kannalta olennaista. (Juuti & Puusa 2011, 76.)

Tutkimuksessa keskityttiin käsittelyprosesseihin ja töiden organisointiin. Johtamisesta johtuvat mahdolliset ongelmat oli rajattava pois. Tutkimuksessa keskityttiin pelkästään suurimman käsitteilymassan läpimenoon, eikä kaikkia yksittäistapauksia huomioitu. Päähuomio oli tietyn määräisissä saatavissa, jotka ovat yleisin asiatyyppi. Huomiota ei näin ollen kiinnitetty erikseen avioeroihin, häättöihin tai muihin käsittelijöiden käsittelemiin asioihin. Myös riitautuneet summaariset asiat ja

yksipuolisen tuomion antamisen jälkeen tehtävät jälkitoimet rajattiin tästä tutkimuksesta pois. Itse työn tekeminen ja työmäärien tasapuolinen jakaminen oli jätettävä tutkimuksen ulkopuolelle, samoin alueelliset erot käsiteltävien asioiden haastavuudessa.

Tutkimukseen mukaan otetut virastot valittiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Suomen 27 kärjäoikeudesta valittiin aluksi kuusi: Helsingin, Pirkanmaan, Vantaan, Etelä-Karjalan, Kainuun kärjäoikeudet ja näiden lisäksi yksi muu kärjäoikeus. Mukaan valittiin asiamääriltään sekä pieniä että suuria virastoja. Lisäksi rajaukseen vaikutti toimeksiantajalla tiedossa olevat keskimääräiset summaaristen asioiden käsittelyajat. Mukana oli virastoja, joihin summaarisia asioita oltiin sen hetken tiedon mukaan keskittämässä sekä virastoja, joissa käsittelyn oli tarkoitus loppua. Lisäksi virastot poikkesivat toisistaan maantieteellisesti sekä väestöpohjaltaan.

Kaikki kärjäoikeudet ovat itsenäisiä virastoja, joten lupaa tutkimuksen toteuttamiseen kysyttiin jokaisen valitun viraston laamannilta. Viraston laamanneille lähetettiin kysely tutkimusluvasta kesäkuussa 2017. Neljä kärjäoikeutta vastasi myöntävästi lähes heti ja yhden kärjäoikeuden vastaus saatiin myöhemmin. Yhdestä kärjäoikeudesta ei tullut vastausta lainkaan. Lopuksi tutkimuksessa päädyttiin rajamaan haastattelut viiteen kärjäoikeuteen. Tämä päätös tehtiin myös sen varmistamiseksi, että aineistoista ei tulisi liian laajaa.

5.2 Aineiston hankinta ja analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa eri haastattelutyypit ovat tutkimusaineiston keruumetodina yleisesti käytettyjä. Haastattelun voidaan katsoa olevan eräänlainen keskustelu, jolle on asetettu tavoite etukäteen. Tämä keskustelu käydään tutkijan aloitteesta, ja se on näin hänen johdattelemansa. Haastattelu on vuorovaikutteista ja osapuolet vaikuttavat siinä toinen toisiinsa. Haastattelu on menetelmänä tietoisuuden sekä ajattelun sisältöihin kohdistuva. Näin ollen sen tavoitteena on kerätä aineisto, jonka avulla on mahdollista tehdä tutkittavaa ilmiötä koskevia uskottavia päätelmiä. Uskottavien päätelmien syntyminen edellyttää haastattelun tallentamista, sillä aineisto on puheen muodossa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tehtävänä on tulkita toisten tekemiä tulkintoja. Haastatteluiden avulla kerätty aineisto on näytteeseen valittujen henkilöiden tekemiä tulkintoja ilmiöistä, tapahtumista ja asioista. Tutkijan tekemät analyysit näistä ovat hänen omaa puhettaan. (Juuti & Puusa 2011, 73.)

Haastattelut päätettiin toteuttaa puolistrukturoituina ryhmähaastatteluina. Ryhmähaastattelun avulla säästettiin aikaa ja pyrittiin samaan esille oikeaa käytännön työtä, ei vain pelkästään niin sanottua viraston virallista toimintalinjaa. Ryhmähaastattelun avulla haluttiin löytää myös mahdollisia ongelmia tiedoksiannon ja muun käsittelyn välillä. Yhteisellä keskustelulla eri ammattiryhmien välillä haluttiin saada kokonaiskuva prosessin kulusta.

Ryhmähaastattelussa on kysymys haastattelutilanteesta, jossa paikalla on samalla kertaa useita haastateltavia. Yhtenä ryhmähaastattelun keskeisimpänä tavoitteena on saada aikaan ryhmäkeskustelu tutkijan kiinnostuksen kohteena olevasta aiheesta tai siihen liittyvistä teemoista. Ryhmähaastattelua voidaan hyödyntää monenlaisten ilmiöiden tutkimisessa. Erityisesti tilanteessa, jossa tutkija on kiinnostunut yhtenäisestä kannasta tutkittavaan kysymykseen, ryhmähaastattelu toimii hyvin. Tällöin tutkija voi tavoittaa kollektiivisesti tuotetut ja jaetut merkitysrakenteet. Lisäksi ryhmähaastattelu soveltuu yhteisten normien ja ihanteiden tutkimiseen sekä ryhmän sisäisen vuorovaikutuksen ymmärtämiseen. Ryhmähaastattelun arvo menetelmänä perustuu siihen, että se saa ihmiset keskustelemaan asioista, jotka muuten saattaisivat jäädä itsestäänselvyyksinä tai muusta syystä keskustelun ulkopuolelle. (Juuti & Puusa 2011, 84.)

Strukturoidussa haastattelussa kysymykset nojautuvat johonkin teoriaan, ja tutkija laatii ne etukäteen. Muodoltaan ja järjestykseltään kysymykset ovat vakioituneet, ja ne esitetään kaikille tutkittaville samalla tavoin sekä samaa järjestystä noudattaen. Strukturoidussa haastattelussa vastausvaihtoehdot ovat valmiina ja se muistuttaa lomaketutkimusta. Puolistrukturoidussa haastattelussa vastaaminen on astetta vapaampaa. Tällöin tutkija voi saada esille sellaisia asioita, joita hän ei olisi osannut ottaa huomioon kysymyksiä laatiessa. (Juuti & Puusa 2011, 81.)

Puolistrukturoitu haastattelu oli tässä tutkimuksessa tarpeen, sillä sen avulla pysyttiin asiassa ja se mahdollisti myös vapaan keskustelun. Haastattelu pystyttiin ohjaamaan oikeaan suuntaan, eli niihin asioihin, jotka olivat teorian kannalta olennaisia. Jokaisen viraston käytännöt käsittelyssä eroavat toisistaan, joten kaikkia olennaisia kysymyksiä ei välttämättä etukäteen pystytty ennakoimaan. Ryhmässä tapahtuva keskustelu auttoi tuomaan näitä asioita esille.

Haastattelu toteutettiin marras-joulukuun 2017 aikana menemällä paikan päälle käräjäoikeuksiin. Summaaristen riita-asioiden vastuuesimiestä pyydettiin osallistumaan ryhmähaastatteluun ja järjestämään paikalle myös yhdestä kahteen käsittelijää sekä haastemiestä. Haastattelut nauhoitettiin ja myöhemmin litteroitiin. Kysymykset lähetettiin summaaristen vastuuesimiehelle vähän ennen

haastattelupäivää. Ensimmäisessä haastattelutilanteessa nousi esille muutamia lisäkysymyksiä, jotka kirjoitettiin muistiin ja kysyttiin myös muissa haastatteluissa. Muutama tarkentava lisäkysymys lähetettiin sähköpostilla maalikuussa 2018. Jokainen tutkimukseen osallistunut virasto vastasi myös lähetettyihin lisäkysymyksiin.

Tutkimuksessa kerätty aineisto voi olla monessa muodossa. Aineisto on yhteismitallistettava. Eri-muotoiset aineistot on saatettava samaan muotoon, joka yleensä tarkoittaa tekstimuotoa. Esimerkiksi kerätyt ääninauhat puretaan tekstimuotoon. Saatua tekstimassaa tarkastellaan tämän jälkeen tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten näkökulmasta. Aineistolle ikään kuin esitetään tutkimuskysymykset ja tämän pohjalta etsitään ne tekstikokonaisuudet, joilla on yhteys tutkittavaa ilmiöön. Tekstikokonaisuutta tiivistetään niin, että sille tai sen osalle annetaan sisältöä kuvaava ilmaisu, eli koodi. Koodausvaiheen jälkeen katsotaan, mitkä ilmaisut eli koodit muodostavat oman ryhmänsä, eli tehdään niin sanottu luokitteluvaihe. Luokitteluvaiheessa on pidettävä mielessä tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. (Kananen 2014, 99-100.)

Haastatteluista saadut ääninauhat litteroitiin sanatarkasti ja aineistoa kertyi 64 sivua. Koodausvaiheessa varsin laajaa aineistoa tiivistettiin paljon. Osa litteroidusta aineistosta jätettiin tutkimusaineiston ulkopuolelle, sillä haastatteluissa saatua aineistoa oli todella paljon ja osalla ei ollut merkitystä tutkimuskysymysten kannalta. Tämän jälkeen saatuja tuloksia luokiteltiin ja kirjoitettiin auki. Aineiston pohjalta löytyi helposti kaksi toimintatapaa, joihin molempiin voitiin kategorisoida kaksi virastoa. Yksi virasto oli aivan oma tapauksensa ja sen tapa toimia poikkesi todella paljon muista.

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Haastattelun laatu vaikuttaa haastatteluaineiston luotettavuuteen. Laatuun vaikuttavat esimerkiksi se, ovatko haastattelussa olleet mukana kaikki, joiden kuuluikin, onko tallenteen kuuluvuus hyvä ja noudatetaanko litteroinnissa samaa tarkkuutta alusta loppuun saakka. Laatuun ja sitä kautta luotettavuuteen liittyy myös muita seikkoja. Luotettavuuteen vaikuttavat vahvasti kaksi asiaa, reliabiliteetti ja validiteetti. Nämä käsitteet pitävät sisällään ajatuksen siitä, kuinka tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185.)

Validiteetilla ymmärretään sitä, missä määrin jokin tietty tulkinta, väite tai tulos ilmaisee sitä kohdetta, johon sen on tarkoitus viitata. Tulokinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta kutsutaan

sisäiseksi validiteetiksi. Sen sijaan ulkoinen validiteetti merkitsee sitä, yleistyykö tulkinta myös muihin kuin vain tutkittuihin tapauksiin. Validiteettitarkastelun avulla ehkäistään virhepäätelmiä, eli tilanteita, joissa uskomme tuloksen olevan tosi, vaikkei se sitä olisi – tai päinvastoin. (Koskinen, Alasuutari ja Peltonen 2005, 254.)

Reliaabeliudella tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä ja se liittyy lähinnä tutkimuksen toteutukseen. Jos tulos on reliaabeli, kaksi arvioitsijaa päätyy samanlaiseen lopputulokseen, tai kahdella rinnakkaisella tutkimusmenetelmällä saadaan sama tulos. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186.)

Prosessien mallintaminen ja toiminnan järjestäminen ovat asioita, jotka voivat muuttua jatkuvasti. Kyseisenä hetkenä olemassa olevat toimintatavat ovat jopa hyvin helposti mallinnettavissa, sillä prosessissa toistuvat samat vaiheet. Koska jokainen virasto on itse järjestänyt toimintansa, tietyt kysymykset olivat joidenkin kohdalla turhia ja toiset taas ymmärrettiin eri tavalla. Näitä voitiin kuitenkin korjata haastattelun aikana. Haastattelun kysymyksistä pyrittiin jättämään pois sellaisia asioita, jotka voisivat olla mielipiteitä, tai joita voitaisiin esittää tosiasioina, vaikka niiden todenperäisyyttä ei voitaisi tutkia. Tällaisia olivat esimerkiksi tarkat maininnat työmääristä tai työn laadusta.

Käsittelyprosessit eivät ole ainoita asioita, jotka vaikuttavat käräjäoikeuksissa summaaristen velkomusasioiden käsittelyyn. Taustalla voi olla myös ongelmia johtamisessa, osaamisessa tai asenteissa. Jotta näihin asioihin voitaisiin paneutua, on ensin saatettava prosessit vertailtavaan kuntoon. Yksittäisenä asiana juuri käsittelyprosessi on varmasti suurin vaikuttava tekijä siihen, miksi eroja löytyy. Prosessiin on myös helppo vaikuttaa.

Haastattelukysymyksiä tehtäessä ja haastattelua suoritettaessa luotettavuuden kannalta oli huomattava etu, että käsittelyprosessi ja jokainen työvaihe olivat haastattelijalle jo entuudestaan hyvin tuttuja. Samasta syystä olennaisia kysymyksiä oli helpompi nostaa esille. Kokemus kolmessa eri käräjäoikeudessa antoi etukäteen näkemystä erilaisista toimintatavoista. Tutkittavista käräjäoikeuksista vain yhden menettelytavat olivat täysin tiedossa entuudestaan. Tulosten luotettavuutta pohditaan lisää luvussa kahdeksan.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset esitetään käräjäoikeuksittain siinä järjestyksessä kuin haastattelut tehtiin. Tulokset on kirjoitettu niin, että ensin esitellään toiminnan yleiset periaatteet, tämän jälkeen kiinnitetään huomiota käsittelijöiden ja haastemiesten fyysiseen sijoitteluun, jonka jälkeen käydään läpi käsittelyprosessi ja haastemiesten toiminta. Lopuksi läpikäydään muita käsittelyyn liittyviä asioita. Aineistosta on jätetty pois sellaisia asioita, jotka tehdään kaikissa tutkituissa käräjäoikeuksissa samalla tavalla. Luvun loppuun on kerätty tilastollista tietoa summaaristen riita-asioiden käsittelystä.

6.1 Etelä-Karjalan käräjäoikeus

Etelä-Karjalan käräjäoikeudessa summaarisia velkomusasioita käsittelee neljä käräjäsihteeriä, joilla ei ole muita työtehtäviä. Virastossa ei jaeta käsittelijöille omia juttuja, vaan toiminta tapahtuu tiimeissä, joissa yhtenä päivänä kaksi henkilöä (pää- ja apupäivystäjä) ottavat saapuneita asioita vastaan ja laittavat niitä eteenpäin tiedoksiantoon. Kaksi käsittelijää tekee samana päivänä ratkaisuja. Summaariset velkomusasiat kootaan yhteisiin työpinoihin, joihin ne jäävät odottamaan seuraavaa toimenpidettä. Jos käsittelijöitä on poissa, siirtyy ratkaisuja tekevä ihminen asioiden vastaanottoon.

Haastemiehet ovat Lappeenrannassa samoissa tiloissa. Summaarisia käsittelevät sihteerit ovat toisessa rakennuksessa. Sijaistiedoksiannot toimitetaan Lappeenrannan keskustaan poliisilaitokselle, mutta niitä ei viedä itse, vaan ne postitetaan sinne.

Pääpäivystäjä jakaa saapuneet asiat apupäivystäjän kanssa. He myös tarkastavat hakemukset ja laittavat ne tiedoksiantoon. Haastehakemus tarkastetaan saapumisvaiheessa niin tarkasti, että ratkaisuvaiheessa pitäisi pystyä ratkaisemaan asia ilman suurempaa tutkimista. Osoitetietojen paikansa pitävyyttä ei järjestelmällisesti tarkasteta. Ennen tiedoksiantoa katsotaan, mitä tiedoksiantotapaa käytetään. Jos vastaaja on palauttanut vastaanottotodistuksen aikaisemmin tai hänellä ei ole aikaisempia juttuja, tiedoksiantoa yritetään ensin vastaanottotodistuksella. Jos taas vastaajan aikaisemmat summaariset velkomushaasteet ovat menneet haastemiehelle, laitetaan ne suoraan haastemiehelle. Jos vastaanottotodistus jää palautumatta, apupäivystäjä on henkilö, joka yleensä siirtää asian haastemiehelle. Tämä tapahtuu aina työtilanteen salliessa. S-asioiden eli paperisena

saapuneiden haastehakemusten vaatimukset kirjataan järjestelmään vasta ratkaisuvaiheessa ja tiedoksiantovaiheessa hakemus laitetaan liitteeksi.

Haastemiehiä on Etelä-Karjalassa kuusi, joista neljä on Lappeenrannassa ja kaksi Imatralla. Haastemiesten hoitamat alueet on jaettu postinumeroittain. Imatralla alueita kierrätetään, mutta Lappeenrannassa haastealueet ovat pysyneet samoina. Sähköisesti haastemiehelle saapuneet tiedoksiannot haastemiehet tulostavat itse. Poissaolevaa haastemiestä sijaistetaan poissaolon ajan, mutta muuten jokainen hoitaa pääsääntöisesti oman postinumeroalueensa paperit. Sijaistukset katsotaan aina tilanteen mukaan.

Yksittäistä hakemusta saattaa tapauksesta riippuen haastemiehen lisäksi käsitellä yhdestä neljään sihteerää. Varsinaisia tavoitteita käsittelijöille ei ole asetettu, vaikka tiimin työtä seurataankin kuu-kausitasolla. Haastemiehillekään ei ole asetettu tavoitteita, mutta myöhässä olevien asioiden listaa seurataan. Työtavat ovat Etelä-Karjalassa ohjeistuksen tasolla yhtenäiset. Prosessikaavio on kuvattu opinnäytetyön lopussa liitteenä (Liite 1).

6.2 Vantaan käräjäoikeus

Vantaan käräjäoikeudessa summaarisia velkomusasioita käsittelee yhdeksän kärjäsihteerää, joista kaksi käsittelee myös hakemusasioita tehtäväkierron mukaan. Muuten kärjäsihteerit ovat täysipäiväisiä summaaristen käsittelijöitä. Vantaalla käsittelijöille ei myöskään jaeta varsinaisia omia juttuja, vaan toimitaan Etelä-Karjalan tapaan yhteisvastuullisesti. Vantaalla on oma päivystyshuone, jossa vuorossa oleva päivystävä sihteerä jakaa viikon saapuneita asioita muille paikalla oleville käsittelijöille. Päivystäjän tehtäviin kuuluu myös virastopostin seuranta sekä tiedoksiantojen ja vastausten merkitsemiset järjestelmään. Paikalla olevien käsittelijöiden työntehtävät riippuvat saapuneiden asioiden määrästä. Saapuneet jutut ovat yhdellä käsittelijällä vain sen aikaan, kunnes juttu laitetaan tiedoksiantoon. Tämän jälkeen käsittelyä jatketaan yhteisvastuullisesti.

Summaaristen käsittelijät ja haastemiehet ovat sijoitettuina Vantaalla saman käytävän varteen. Myös Vantaan poliisilaitos, jonne sijaistiedoksiannot toimitetaan, sijaitsee samassa rakennuksessa.

Päivystäjällä on lista paikalla olevista käsittelijöistä, joille asioita voidaan jakaa. Jos asioita tulee vähän, juttuja voidaan jakaa vain yhdelle tai kahdelle käsittelijälle. Jos saapuneita juttuja on paljon, niitä jaetaan kaikille. Vantaalla käsittelijät tarkastavat osoitetietojen paikkansa pitävyyden heti asian saapuessa. Haastehakemus tutkitaan myös perusteellisesti ennen tiedoksiantoa, jotta se voitaisiin ratkaisuvaiheessa ratkaista tutkimatta. Vantaalla valitaan tiedoksiantotapa sen mukaan, miten vastaaja on aikaisemmin käyttäytynyt ja vastaanottotodistus on ensisijainen tiedoksiantotapa. Palautumattomien vastaanottotodistusten pino saattaa aika ajoin ruuhkautua, jos käsittelijöillä on kiire. Tämä aiheuttaa joskus haastemiehille suuria tiedoksiantomääriä kerralla. Paperisena saapuneiden S-asoiden vaatimukset kirjataan järjestelmään jo saapumisvaiheessa ja ne jatkavat matkaansa sähköisesti.

Haastemiehiä virastossa on kymmenen. Haastemiesten alueet on jaettu postinumeron perusteella. Haastealueita ei kierrätetä, vaan alueet ovat pääsääntöisesti samat. Jokainen haastemies ottaa itse omat työnsä saapuneiden asioiden listalta, pois lukien Poste Restante 01300 osoitteeseen menevät tiedoksiannot, jotka esimies jakaa tasaisesti kaikkien kesken. Vantaalla haastemiehet hoitavat sijaistukset työpareittain. Työparin ollessa poissa, paikalla oleva haastemies hoitaa poissaolevan alueelle saapuvat tiedoksiannot sen aikaa, kun työpari on poissa.

Yksittäistä hakemusta saattaa Etelä-Karjalan käräjäoikeuden tavoin käsitellä usea henkilö, koska omia asioita ei jaeta. Käsittelijöille ei ole asetettu tiettyjä tavoitteita. Haastemiehet ovat keskenään sopineet, että myöhässä olevien asioiden listalla ei saa olla yli kolme kuukautta tiedoksiannossa olleita. Jokaista yhteistä työpinoa ei välttämättä pystytä työstimään saman päivän aikana. Vantaalla työtapoja on pyritty pitämään yhtenäisinä. Prosessikaavio on kuvattu opinnäytetyön lopussa liitteenä (Liite 2).

6.3 Kainuun käräjäoikeus

Kainuun käräjäoikeudessa summaarisia velkomusasioita käsittelee kaksi käräjäsihteeriä, joilla on päävastuu käsittelystä sekä yksi haastemies ja yksi virastotyöntekijä. Kukaan käsittelijöistä ei tee summaarisia velkomusasioita täysipäiväisesti. Summaaristen lisäksi työaikaa vievät yleiskanslian ja asiakaspalvelun hoitaminen sekä niihin liittyvät monet työtehtävät. Summaarisia tekevä haastemies hoitaa tiedoksiantoja sekä auttaa kansliahenkilökunnan töissä. Virastotyöntekijä voi kirjata saapuneita summaarisia asioita vireille, mutta hän ei ratkaise niitä. Summaarisia velkomusasioita

käsittelevät sihteerit voivat myös tarvittaessa tiedoksiantaa haasteita. Jos käsittelijä on poissa silloin, kun hänen juttunsa voidaan ratkaista, muut paikallaolijat ratkaisevat juttuja hänen puolestaan. Myös muut toimenpiteet käsittelyssä tehdään poissaolevien puolesta.

Haastemiehet ovat kaikki yhdessä avotilassa ja summaarisia asioita käsittelevät sihteerit ovat omassa kansliassa. Avotila ja kanslia sijaitsevat näköyhteyden päässä toisistaan. Sijaistiedoksiannot toimitetaan poliisilaitokselle, joka sijaitsee samassa rakennuksessa. Muihin poliisilaitoksiin sijaistiedoksiannot postitetaan.

Kainuun käräjäoikeudessa konekieliset hakemukset jaetaan niin, että käsittelijät ottavat vuorovieroin saapuneet hakemukset ja jakavat ne toisen käsittelijän kanssa. Henkilö, jolle asia jaetaan, hoitaa käsittelyn alusta loppuun itse. Käsittelijät tarkastavat saapuneen hakemuksen osoitetietojen paikkansapitävyyden heti aluksi. Tämän jälkeen hakemus tarkastetaan myös muutoin perusteellisesti ennen tiedoksiantoa. Käsittelijät katsovat tämän jälkeen, millä tiedoksiantotavalla edelliset velkomusasiat ovat kyseiselle henkilölle menneet tiedoksi ja toimivat sen mukaan. Vastaanottotodistus on ensisijainen tiedoksiantotapa. Aikaa vastaanottotodistuksen palauttamiseen varataan kolme viikkoa, jonka jälkeen odotetaan vielä viikko, ennen kuin asia siirretään haastemiehelle. Käsittely on hoidettu niin, että käsittelijät laittavat joka päivä saapuneet asiat tiedoksiantoon, tekevät ratkaisuja ja siirtävät haastemiehille asioita, joissa ei ole palautettu vastaanottotodistusta. Paperisena saapuneet S-asiat jaetaan myös saman periaatteen mukaisesti ja vaatimukset pääsääntöisesti kirjataan järjestelmään heti. Joskus paperisissa S-asioissa saatetaan liittää haastehakemus asiakirjoihin ja vaatimukset kirjataan vasta myöhemmin.

Haastemiehiä on Kainuun käräjäoikeudessa neljä. Kajaanin keskusta on jaettu aakkosittain kaikille haastemiehille ja muuten tuomiopiiri on jaettu kunnittain alueisiin, jotka kiertävät kolmen kuukauden välein. Haastemiesten päivystäjä jakaa sähköisesti saapuneet summaariset asiat sovituin jakopestein haastemiehille. Lomat ja poissaolot on hoidettu haastemiehillä niin, että paikallaolevat hoitavat poissaolevien töitä poissaolon ajan. Töihin palaava haastemies jatkaa oman alueensa paperien hoitamista normaalisti, mutta sijaistajat ovat hoitaneet kiireelliset asiat pois.

Kainuussa yksittäinen summaarinen velkomusasia on vain yhdellä käsittelijällä. Jos asiaa käsittelevä henkilö on poissa silloin, kun yksipuolisen tuomion voi tehdä, asian saattaa ratkaista toinen

henkilö. Yksittäisille henkilöille ei ole asetettu tavoitteita, mutta laamanni ja hallintosihtööri seuraavat, että työt sujuvat sovitulla tavalla. Kainuussa on yhtenäiset työtavat. Prosessikaavio on kuvattu opinnäytetyön lopussa liitteenä (Liite 3).

6.4 Pirkanmaan käräjäoikeus

Pirkanmaan käräjäoikeudessa summaarisia velkomusasioita käsittelee kymmenen käräjäsihtööriä ja heidän lisäksi yksi henkilö avustaa käsittelyssä. Käräjäsihtöörit hoitavat myös omia riitautuneita summaarisia siihen asti, kun ne menevät istuntoon. Jokaiselle käsittelijälle jaetaan omat jutut ja ne pysyvät käsittelijällä alusta loppuun asti. Päivystävä sihtööri jakaa saapuneita juttuja paikalla oleville käsittelijöille.

Tampereen oikeustalolla haastemiehet ovat kaikki sijoitettuina samaan paikkaan. Myös summaarisia riita-asioita käsittelevät sihtöörit ovat sijoitettuna samaan paikkaan. He kaikki työskentelevät suhteellisen lähellä toisiaan. Sijaistiedoksiannot toimitetaan Tampereelle poliisilaitokselle, joka sijaitsee noin 1,4 kilometrin päässä käräjäoikeudesta. Tampereen ympäryskunnissa poliisille toimitettavat sijaistiedoksiannot ovat samoissa rakennuksissa, joissa ovat haastemiesten toimipisteet.

Päivystävä sihtööri jakaa aamulla sähköisesti saapuneet asiat sen mukaan, miten käsittelijöitä on paikalla. Jako on yleensä tehty puoli yhdeksään mennessä. Päivystäjä jakaa myös sähköpostiin saapuneet niin sanotut paperiset S-asiat. Yksikkövastaava jakaa postin kautta saapuneet paperiset S-asiat samalla tekniikalla. Koneelta löytyy jakolista, josta nähdään, että asiat jaetaan tasan kaikille. Pirkanmaalla haastehakemus tarkastetaan heti saapuessa. Haastehakemuksesta tarkastetaan vastaajan täysi-ikäisyys ja hakemuksessa oleva kotipaikka. Osoitteen oikeellisuutta ei tarkasteta väestötietojärjestelmästä. Haastehakemus käydään myös Pirkanmaalla tarkasti läpi ennen tiedoksiantoa. Paperiset S-asiat kirjataan pääsääntöisesti myös heti, ja jos liitteitä käytetään, ne menevät sähköisesti suoraan haastemiesjärjestelmään. Tiedoksiantotapa valitaan Pirkanmaalla niin ikään vastaajan aikaisemman historian perusteella ja vastaanottotodistusta käytetään ensisijaisesti, ellei vastaaja ole jättänyt aikaisemmin vastaanottotodistusta palauttamatta. Asioita ratkaistaan yksipuolisella tuomiolla pääsääntöisesti viikko sen jälkeen, kun vastauksen antamisen määräpäivä on mennyt umpeen.

Pirkanmaan käräjäoikeudessa on 20 virassa olevaa haastemiestä. Puolet haastemiehistä toimii Tampereen kaupungin alueella ja puolet ovat niin sanottuja maakuntahaastemiehiä, jotka toimivat Tampereen ympäristökunnissa. Jokainen haastemies vastaa lähtökohtaisesti omasta alueestaan ja alueita kierrätetään melko vähän. Haastemiehillä sijaistaminen tapahtuu periaatteessa työpareittain, mutta käytäntö ei ole täysin vakiintunut. Työparit sopivat sijaistustehtävistä jonkin verran keskenään. Maakunnissa olevien haastemiesten käytännöt ovat erilaisia kuin kaupunkialueella, johon tuen lähinnä välimatkoista. Haastemiehet ottavat saapuneet tiedoksiannot järjestelmästä hoidettavikseen itse.

Yksittäinen haastehakemus on käsittelyssä vain yhdellä sihteerillä, ja tarvittaessa yhdellä haastemiehellä. Haastemiehillä on tavoitteena, että yli kaksi kuukautta vanhempia summaarisia ei saa olla. Sihteereillä tavoitteita ei ole. Saapuneiden asioiden määrä on niin suuri, että jos käsittelijän työtahti ei ole tarpeeksi nopea, se huomataan kasvavista työpinoista. Pirkanmaalla on pidetty matalana kynnystä siirtää asioita notaareille, jotta käsittelijät pystyvät keskittymään suuren massan pyörittämiseen ja epäselviin haastehakemuksiin ei kuluisi liikaa aikaa. Käsittelijöillä on hyvin yhteiset toimintatavat. Prosessikaavio on kuvattu opinnäytetyön lopussa liitteenä (Liite 4).

6.5 Helsingin käräjäoikeus

Helsingin käräjäoikeudessa summaarisia riita-asioita käsittelee täysipäiväisesti 18 käräjäsihteeriä, joista yksi on osa-aikainen. Tämän lisäksi seitsemän käräjäsihteeriä käsittelee summaarisia riita-asioita muiden töiden ohella. Heistä viisi on osastolla yksi ja kaksi on osastolla kaksi. Jokainen käsittelijä hoitaa hänelle jaetut asiat alusta loppuun itse. Yksi käräjäsihteeri ja summaaristen vastuuesimies jakavat saapuneet asiat käsittelijöille. Jako tapahtuu kerran kuussa ja uusia asioita jaetaan ennalta sovittu määrä käsittelijää kohden. Käsittelijöillä on sijaistusparit, joiden kanssa lomat pyritään sopimaan. Loma-aikoina sijaistukset katsotaan tilanteen mukaan. Vähintään viisi summaaristen riita-asioiden käsittelijää on oltava paikalla yhtä aikaa.

Summaaristen käsittelijät on sijoitettu niin, että täysipäiväisenä summaarisia asioita tekevät ovat samassa kerroksessa ja samalla käytävällä. Muut käsittelijät ovat eri kerroksissa. Haastemiehet on sijoitettu oikeustalolla jokaiseen kerrokseen, jossa on henkilökunnan tiloja. Sijaistiedoksiannot vietään Pasilan poliisilaitokselle seitsemän kilometrin päähän. Autolla yhdensuuntainen matka saattaa kestää vuorokauden ajasta riippuen 20-30 minuuttia.

Summaaristen asioiden käsittelijöille jaetaan juttuja kerran kuussa. Paperisena tulleet S-asiat kirjataan järjestelmään vireille asiakaspalvelussa ja ne toimitetaan summaaristen käsittelijöille yläkertaan odottamaan jatkotoimenpiteitä. Jaettu haastehakemus tarkastetaan ennen tiedoksiantoa. Paperiset S-asiat kirjataan pääsääntöisesti ennen tiedoksiantoa. Vastaanottotodistusta ei Helsingin käräjäoikeudessa käytetä, vaan kaikki summaariset velkomusasiat menevät suoraan haastemies-tiedoksiantoon. Ensiksi haaste siirtyy soittoryhmän esimiehelle, joka jakaa asian paikalla oleville soittoryhmäläisille. Heille jaetaan enintään 30 soitettavaa juttua päivässä. Jos soittoryhmäläinen ei tavoita vastaajaa, asia siirretään osaston kolme tai osaston neljä haastemiesten esimiehelle, joka jakaa summaariset asiat erillisen jakolistan mukaan alueiden paikalla oleville haastemiehille. Jokainen käsittelijä tekee työtä omaan tahtiinsa, eikä jokaista työvaihetta välttämättä tehdä saman päivän aikana.

Helsingissä on 51 haastemiehen virkaa, joista viisi on esimiehen virkoja. Helsingissä haastemiesten toiminta on organisoitu niin, että tiedoksiantoa yrittää ensisijaisesti puhelinryhmä, joka koostuu yhdeksästä haastemiehestä ja yhdestä esimiehestä ja he ovat osastolla kaksi. Puhelinryhmässä oleva haastemies tavoittelee vastaajaa puhelimitse kahdella soitolla enintään kahden päivän ajan. Mikäli puhelinryhmäläinen ei tavoita vastaajaa, tiedoksianto siirtyy kenttähaastemiehelle, joka hoitaa tiedoksiannon loppuun asti. Kenttähaastemiehet hoitavat tiedoksiantoja aluejakoperiaatteen mukaan. Keskimäärin alueella on neljä haastemiestä, mutta joillain alueilla voi olla enemmän tai vähemmän. Kenttähaastemiehet on jaettu osastoille kolme ja neljä. Haastemiesten esimiesten tehtävänä on puhelinryhmässä ja osastoilla jakaa jutut oman osastonsa haastemiehille. Yhteen alueeseen kuuluu useampia postinumeroita. Haastemiehillä on työnkiertoa neljän kuukauden välein, jolloin he saavat ilmoittaa halukkuudestaan siirtyä puhelinryhmään tai sieltä pois. Samalla on mahdollista hakea muille alueille. Kierto on toteutunut jossain määrin. Sijaistukset hoidetaan ryhmän haastemiesten kesken. Alueella pitää olla paikalla vähintään puolet haastemiehistä. Kun joku ryhmästä on poissa, hänelle ei jaeta juttuja, vaan ne jaetaan muille ryhmässä oleville, jotka hoitavat saadut työt alusta loppuun.

Yhden summaarisen riita-asian käsittelyssä on mukana vähintään neljä henkilöä. Näin silloin, kun tiedoksianto tapahtuu heti puhelimella ja kyseessä on sähköisesti tullut haastehakemus. Jos kyseessä taas on paperisena tullut S-asia, ja tiedoksiannon tekee kenttähaastemies, yhtä haastehakemusta käsittelee yhteensä seitsemän ihmistä. Käsittelijöille ei ole asetettu varsinaisia tavoitteita,

mutta kokonaisratkaisumäärää seurataan. Haastemiehillä tavoitteena on hoitaa tiedoksiannot tiedoksiantoajan puitteissa ja myöhässä olevien asioiden listaa seurataan. Asioiden käsittelytyyli saattaa vaihdella Helsingissä käsittelijästä riippuen. Prosessikaavio on kuvattu opinnäytetyön lopussa liitteenä (Liite 5).

6.6 Tutkimuksen yhteenveto

Käsittelytavat ovat Etelä-Karjan kärjäoikeudessa ja Vantaa kärjäoikeudessa hyvin samanlaiset. Molemmissa virastoissa töitä tehdään yhteisvastuullisesti, eikä omia juttuja jaeta. Kummassakin kärjäoikeudessa summaarisia riita-asioita käsittelevät sihteerit tekevät niitä täysipäiväisesti. Näissä kärjäoikeuksissa haastemiehille siirrettävät haasteet saattavat ajoittain pinoutua. Etelä-Karjalan kärjäoikeudessa sen pienestä koosta johtuen, puolet käsittelijöistä tekee kerrallaan yhtä työtehtävää ja puolet tekevät toista.

Kainuun kärjäoikeudessa ja Pirkanmaan kärjäoikeudessa käsittelytavat ovat yhteneväiset. Molemmissa saapuneet asiat jaetaan omille käsittelijöille. Vaikka nämä kärjäoikeudet ovat hyvin eri kokoisia, niissä laitetaan joka päivä saapuneet asiat eteenpäin tiedoksiantoon. Asioiden ratkaisemisella ja siirtämisellä haastemiestiedoksiantoon on vakiintunut työtahti. Kainuun kärjäoikeudessa tehdään myös poissaolevien käsittelijöiden työvaiheita. Molemmissa kärjäoikeuksissa asioita käsittelevillä sihteereillä on myös muita työtehtäviä kuin summaaristen asioiden käsittely.

Helsingin käsittelytapa eroaa neljästä muusta kärjäoikeudesta eniten. Vaikka käsittelijöille jaetaan omat asiat, käsiteltävien asioiden määrä on rajattu tiettyyn määrään kuukautta kohti ja jakaminen tapahtuu vain kerran kuussa. Helsinki on myös ainoa kärjäoikeus, jossa ensisijaista tiedoksiantotapaa eli asiakirjojen lähettämistä vastaanottotodistuksella ei käytetä. Helsingissä asioiden jakaminen haastemiehille ja summaaristen käsittelijöille tapahtuu muista kärjäoikeuksista poiketen esimiesten kautta. Lisäksi Helsingin kärjäoikeudessa toimii erillinen puhelinryhmä.

Haastattelun mukaan kaikissa kärjäoikeuksissa haastehakemuksesta tarkastetaan lähes samat asiat. Myös haastemiesten toiminta on järjestetty lähes samalla tavalla kaikissa kärjäoikeuksissa Helsingin kärjäoikeutta lukuun ottamatta. Helsingin ja Etelä-Karjalan kärjäoikeuksissa käsittelijät ja haastemiehet on sijoitettu eri paikkoihin ja niissä myös poliisilaitos, johon sijaistiedoksiantoja toimitettiin, on kaukana oikeustalosta.

6.7 Tilastot käsittelyajoista vuodelta 2017

Taulukoissa on esitelty asiat menettelytavoittain. E-asiat tarkoittavat konekielisinä saapuvia haastehakemuksia, W-asiat tarkoittavat sähköisestä asiointipalvelusta saapuvia haastehakemuksia ja S-asiat tarkoittavat paperisina tai sähköpostilla saapuvia haastehakemuksia. Taulukoissa olevat luvut on laskettu oikeusministeriön julkaisemasta tilastosta.

TAULUKKO 1. Saapuneet asiat menettelytavoittain

Virasto	E-asiat	S-asiat	W-asiat	Yhteensä
Etelä-Karjala kärjäoikeus	7158	1759	410	9327
Vantaan kärjäoikeus	15575	3714	862	20151
Kainuun kärjäoikeus	3576	950	254	4780
Pirkanmaan kärjäoikeus	28509	6396	2218	37123
Helsingin kärjäoikeus	40322	9918	2240	52480

Taulukosta on nähtävissä se, miten erikokoisia tutkimuksessa mukana olleet kärjäoikeudet ovat asiamääriltään. Etelä-Karjalan kärjäoikeudessa asiamäärät ovat lähes kertaa suuremmat ja Helsingin yli kymmenen kertaa suuremmat, kun vertaa niitä Kainuun kärjäoikeuteen.

TAULUKKO 2. Ratkaistut asiat menettelytavoittain

Virasto	E-asiat	S-asiat	W-asiat	Yhteensä
Etelä-Karjala kärjäoikeus	6881	2093	461	9435
Vantaan kärjäoikeus	13749	3816	847	18412
Kainuun kärjäoikeus	3346	971	243	4560
Pirkanmaan kärjäoikeus	26857	6791	2131	35779
Helsingin kärjäoikeus	30133	11281	2473	43887

Taulukon lukuja on hyvä verrata taulukoon 1. Etelä-Karjalan kärjäoikeus on näistä ainut virasto, jossa ratkaisuja on tehty enemmän kuin uusia asioita on saapunut. Helsingin kärjäoikeudessa asioita on ratkaistu noin 8500 vähemmän kuin niitä on saapunut. Muissa kärjäoikeuksissa ratkaisuja on tehty hieman vähemmän kuin uusia asioita on saapunut.

TAULUKKO 3. Keskimääräinen käsittelyaika kuukausina menettelytavoittain

Virasto	E-asiat	S-asiat	W-asiat	Keskiarvo
Etelä-Karjala käräjäoikeus	6,1	5,7	5,7	5,83
Vantaan käräjäoikeus	3,5	3,6	3,6	3,57
Kainuun käräjäoikeus	1,1	1,2	1,2	1,17
Pirkanmaan käräjäoikeus	1,8	1,9	1,9	1,87
Helsingin käräjäoikeus	4,1	5,3	4,7	4,70

Taulukosta voidaan nähdä, miten keskimääräisissä käsittelyajoissa on suuria eroja. Kainuun käräjäoikeus ja Pirkanmaan käräjäoikeus käsittelevät asioita selkeästi muita vertailussa mukana olleita käräjäoikeuksia nopeammin. Helsingin ja Etelä-Karjalan käräjäoikeuksissa keskimääräinen käsittelyaika on huomattavasti hitaampi.

TAULUKKO 4. Saapuneiden asioiden prosenttiosuudet

Virasto	E-asiat	S-asiat	W-asiat
Etelä-Karjala käräjäoikeus	77 %	19 %	4 %
Vantaan käräjäoikeus	77 %	18 %	4 %
Kainuun käräjäoikeus	75 %	20 %	5 %
Pirkanmaan käräjäoikeus	77 %	17 %	6 %
Helsingin käräjäoikeus	77 %	19 %	4 %

Taulukosta voi huomata, että eri asiaryhmillä ei ole suuria eroja käräjäoikeuskohtaisesti. Kainuun käräjäoikeudessa paperisena saapuvia S-asioita on eniten. S-asioiden käsittely on muita asioita hitaampaa, sillä ne joudutaan syöttämään järjestelmään käsin.

(Oikeusministeriö 2017. Käräjäoikeuksien siviiliasiat 1.1.2017-31.12.2017. Viitattu 7.3.2018)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Miksi sitten käräjäoikeuksien käsittelyajoissa on eroja? Tätä voidaan selittää tarkastelemalla käsittelyprosessia lean-ajattelun avulla. Kun katsotaan asioiden virtaamista läpi käsittelyprosessin, voidaan löytää toiminnallisia pullonkauloja sekä muita virtaustehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä.

Jotta voitaisiin määrittää, mitkä asiat eri käräjäoikeuksien käsittelyprosesseissa ovat hukkaa, tulee ensin miettiä, mikä toiminnassa tuo arvoa. Arvo tulee määrittää asiakkaan näkökulmasta. Summaarisessa riita-asiassa on lähtökohtaisesti kaksi tahoa, kantaja ja vastaaja. Yhteiskunnallisesti ajatellen summaaristen velkomusasioiden tarkoitus on selkeä. Henkilön (vastaajan) on vastattava kertyneistä veloistaan. Tämän takia arvo määritetään kantajan näkökulmasta.

Arvoa tuottavaa toimintaa on siis kaikki tekeminen, joka jalostaa haastehakemusta sen saapumisesta siihen asti, kun asiassa tehdään yksipuolinen tuomio. Prosessi alkaa aina asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Arvoa tuottavaa toimintaa summaaristen velkomusasioiden käsittelyssä on aika, jonka käsittelijä käsittelee haastehakemusta ennen tiedoksiantoa ja sen jälkeen. Myös haastemiehen aktiiviset toimenpiteet henkilön tavoittamista tiedoksiantoa varten ovat arvoa tuottavaa toimintaa. Tiedoksiannon jälkeiset 14 päivää, jolloin odotetaan vastaajan vastausta sekä aika, jonka käsittelijä odottaa vastaanottotodistuksen palautumista, ovat arvoa tuottamatonta, mutta tarpeellista aikaa. Arvoa tuottamatonta, mutta tarpeellista on myös se aika, jonka haastemies odottaa vastaajan yhteydenottoa postissa lähetetyn yhteydenottopyynnön, tavoittelukäynnin tai muun tavoitteluyrityksen jälkeen. Kaikki muut aika ja toiminta ovat arvoa tuottamatonta.

7.1 Yhteisvastuulliset työpinot

Katsomalla pelkkää prosessikaaviota Etelä-Karjalan käräjäoikeudessa tai Vantaan käräjäoikeudessa ei ole havaittavissa selkeää hukkaa tai selkeitä virtaukseen vaikuttavia tekijöitä. Kuitenkin katsomalla tilastoja voidaan huomata, että prosessissa niitä on oltava. Näissä käräjäoikeuksissa yhdistävä tekijä ja samalla muista tutkituista käräjäoikeuksista erottava tekijä ovat yhteisvastuulliset työpinot.

Käsittely hoidetaan Etelä-Karjalan ja Vantaan kärjäoikeuksissa siis yhteisvastuullisesti. Asioita tulee vireille kärjäoikeuteen hyvin vaihtelevalla tahdilla. Tätä ei voida millään tavoin rajoittaa. Yhteisvastuullinen työpino lisää yksittäisen haastehakemuksen arvoa tuottamatonta aikaa, kun se joutuu odottamaan omaa käsittelyvuoroaan. Yhteisvastuulliset työpinot myös itsessään lisäävät vaihtelua. Molemmissa kärjäoikeuksissa tuli esille se, että ajoittain paperit eivät liiku palautumatomien vastaanottotodistusten pinosta haastemiehille tasaisesti. Haastemiesten saapuneiden asioiden listalla on ajoittain hiljaista ja toisinaan se taas täyttyy todella suuresta määrästä tiedoksiantoja. Tässä käsittelyn kohdassa on havaittavissa selkeä pullonkaula. Asioiden liikkuminen eteenpäin suurissa massoissa lisää keskimääräistä läpimenoaikaa.

Yhteiset työpinot aiheuttavat sen, että yksittäistä haastehakemusta saattaa käsitellä usea eri käsittelijä. Työtavoissa saattaa Etelä-Karjalan kärjäoikeudessa ilmetä eroavaisuuksia ja Vantaan kärjäoikeudessa koetaan työtapojen olevan yhtenäiset. Vaikka työtavat olisivatkin kaikilla samankaltaiset ja muiden tekemiä toimia ei tarvitsisikaan tulkita, ratkaisuvaiheessa haastehakemus on silti käytävä tarkemmin läpi. Tämä siitä syystä, että ratkaisija on se henkilö, joka allekirjoittaa yksipuolisen tuomion ja näin ollen vastaa siitä. Tämä saattaa johtaa kaksinkertaiseen tekemiseen, koska haastehakemuksia tarkastetaan kahteen kertaan. Tämä on hukkaa.

Etelä-Karjalassa kaksi käsittelijää pääsääntöisesti tarkastavat saapuneet haastehakemukset ja laittavat ne eteenpäin, ja kaksi ihmistä tekee ratkaisuja yhden päivän aikana. Tällä tavalla järjestetty toiminta on hyvin resurssitehokasta, koska resurssit on niputettu yhdeksi tietyksi toiminnaksi, jota toteutetaan päivän aikana. Vaihtelun takia tämän kaltainen työn teon rajoittaminen yhteen tiettyyn työvaiheeseen päivää kohti saattaa johtaa tilanteeseen, jossa kaksi ihmistä tekee paljon töitä, kun taas kahdelle ei riitä työtä. Käsittelijöiden ollessa poissa keskitytään saapuneiden asioiden tarkastamiseen ja siirtämiseen tiedoksiintoon. Tällöin muissa yhteisvastuullisissa pinoissa olevat asiat jäävät odottamaan. Vantaan kärjäoikeudessa kaikki käsittelijät ja haastemiehet ovat lähes samassa tilassa, kun taas Etelä-Karjalan kärjäoikeudessa eri ammattiryhmät ovat eri rakennuksissa.

Tutkimuksen perusteella Vantaan kärjäoikeudessa pidetään yhteisvastuullisesta tavasta toimia ja toiminta on selkeästi organisoitu. Vantaan kärjäoikeiden haastattelussa kävi ilmi huoli siitä, että yhteisvastuullinen työn tekeminen ei välttämättä enää toimisi, mikäli keskittäminen toisi paljon lisää työntekijöitä. Käsittelijät kokevat oman summaaristen asioiden tiiminsä tekevän töitä motivoituneesti, mutta tulevaisuudessa isommassa yksikössä tästä ei voida olla enää varmoja.

7.2 Omat työpinot ja prosessilähtöinen tapa

Pirkanmaan kärjäoikeudesta ja Kainuun kärjäoikeudesta on vaikea löytää hukkaa, sillä molemmissa käsittely on virtaustehokkuudeltaan erinomaisesti järjestetty. Virtaustehokkuus näkyy selvästi myös tilastoissa. Käsittelijät tekevät lähtökohtaisesti jokaista työvaihetta päivittäin. Saapuneet asiat lähtevät saman päivän aikana eteenpäin tiedoksiintoon, jolloin läpimenossa tapahtuva vaihtelu on pienempää, eikä arvoa tuottamatonta aikaa synny. Myös käsittelijöistä johtuvaa vaihtelua ei näin ollen juurikaan ole, sillä toimintaa ei ole keskitetty tiettyyn työvaiheeseen. Muista kärjäoikeuksista poiketen Kainuun kärjäoikeudessa hoidetaan muiden henkilöiden töitä heidän poissa ollessaan. Myös tämä seikka on merkittävä arvoa tuottamattoman ajan vähentäjä. Pirkanmaalla ei tällaiseen kyetty, sillä siellä käsittelymäärät ovat niin suuret. Asiamäärien ollessa suuria ei muiden tehtäviä ehditä hoitamaan.

Kainuun kärjäoikeuteen saapuu tutkimuksessa mukana olleista kärjäoikeuksista vähiten asioita, jolloin Littlen lain mukaan niiden keskimääräinen läpimenoajan tuleekin olla vertailussa pienin. Pirkanmaan kärjäoikeus on iso yksikkö ja käsiteltävien asioiden määrä on suuri sekä kärjäoikeustasolla että käsittelevää henkilöä kohden mitattuna. Suuri asiamäärä pidentää läpimenoaikaa, joten Kainuun kärjäoikeuden tasolle ei Pirkanmaalla voidakaan päästä. Suuren kokonsa takia myös saapuneiden asioiden vaihtelu on suurta. Haastattelussa tuli esille, että eräänä päivänä saapui 700 uutta hakemusta. Vaikka kaikki työntekijät olisivat olleet paikalla, se olisi tarkoittanut 70 hakemusta käsittelijää kohden, mikä on valtava määrä päivätasolla.

Haastehakemukset tai ihmiset eivät myöskään liiku turhaan näissä virastoissa. Näin siksi, että kaikki ihmiset ovat lähes samassa tilassa, haastemiehet saavat tiedoksiannot hoidettavikseen ilman turhia välivaiheita ja tieto kulkee ammattiryhmältä toiselle.

Tulee myös huomioida, että Kainuun kärjäoikeudessa on muita pidempi vastaanottotodistuksen palautusaika, mikä ei kuitenkaan muuta sitä tosiasiaa, että Kainuun kärjäoikeus suoriutuu käsittelystä kaikkein nopeimmin. Työtä tehdään aidosti tiimissä. Summaaristen asioiden käsittelyyn ja tiedoksiantamiseen osallistuvat niin haastemies kuin sihteerit.

Pirkanmaalla matala kynnys asioiden siirtämiseksi notaarille on käsittelyn kannalta järkevää. Vaikean tai haastavan haastehakemuksen käsittelyyn voi mennä paljon aikaa. Liiallisen ajan käyttäminen yhden yksittäisen haastehakemuksen käsittelyyn pidentää kaikkien asioiden läpimenoaikaa.

Käräjäsihteereiden on saatava suuria määriä haastehakemuksia eteenpäin ja heidän tulee keskittyä niihin.

7.3 Omat työpinot ja resurssilähtöinen tapa

Helsingin käräjäoikeuden käsittelyprosessi eroaa eniten muista tutkituista käräjäoikeuksista. Helsingin käräjäoikeudessa käsittelijöille jaetaan tietty määrä asioita ja jako tapahtuu vain kerran kuukaudessa. Muut asiat jäävät jonoon odottamaan seuraavaa jakoa. Tämä johtaa asioiden kerääntymiseen prosessin alkupäähän. Käsiteltävät asiat odottavat jonossa, jolloin niiden arvoa tuottamaton aika on suuri. Tällainen käsittelytyyli lisää myös vaihtelua, sillä jaon jälkeen asioita laitetaan eteenpäin suuria määriä ja ennen seuraava jakoa niitä ratkaistaan merkittäviä määriä. Kaikki asiat menevät suoraan haastemiehelle, jolloin saapuneiden asioiden määrä on ajoittain iso ja välillä taas haastemiesten resurssit ovat tyhjänpanttina.

Helsingissä ei käytetä vastaanottotodistusta, vaan kaikki asiat menevät suoraan haastemiehelle. Tämä lisää haastemiehille turhaa työtä, sillä ainakin osa vastaanottotodistuksista palautuisi, eikä haastemiesten tarvitsisi tiedoksiantaa jokaista asiaa. Vastaanottotodistusten käyttämättömyys voidaan siis määritellä hukaksi.

Vaihtelun takia puhelinryhmän olemassaolo itsessään rajoittaa ja hidastaa asioiden läpimenoa. Paikalla olevien puhelinryhmäläisten päivittäinen työmäärä on rajoitettu 30 kappaaleeseen summaarisia velkomusasioita soittajaa kohden. Silloin kun käsittelijät ratkaisevat asioita, eivätkä laita uusia asioita eteenpäin, ei puhelinryhmäläisillä ole mitään tekemistä. Kun puhelinryhmälle jaetaan juttuja, niiden enimmäismäärä on 30 kappaletta jokaista soittajaa kohden, vaikka tiedoksiannettavia asioita olisi enemmän. Loput asiat odottavat jonossa. Puhelinryhmäläisten poissaolot myös vaikuttavat koko prosessin läpimenoon, sillä kaikkien juttujen on ensin mentävä puhelinryhmän kautta.

Tiedoksiantovaiheessa asioiden jakaminen haastemiesten esimiesten kautta lisää odotusaikaa. Joka kerta, kun juttu jaetaan eteenpäin, se päättyy ensin esimiehen työjonoon ja jatkaa siitä matkaa työn suorittajalle. Helsingin käräjäoikeus on tutkituista käräjäoikeuksista ainoa virasto, jossa kaikki asiat jaetaan haastemiesten esimiesten kautta. Asioiden jakaminen ei ole arvoa tuottavaa työtä, joten myös se on määriteltävä hukaksi.

Helsingin käräjäoikeudessa on myös paljon sen suuresta koosta johtuvaa tarpeetonta liikkumista. Käsittelyprosessiin osallistuvia työntekijöitä on sijoitettuina kaikissa kerroksissa. Ihmisten, tiedon ja asiakirjojen liikkuminen Helsingin käräjäoikeudessa vie enemmän aikaa kuin muissa virastoissa. Haastemiehet toimittavat sijaistiedoksiannon jälkeen asiakirjat Pasilan poliisilaitokselle, jonne on matkaa noin seitsemän kilometriä. Helsingin liikenne huomioon ottaen tämä jo itsessään vie paljon aikaa ja sijaistiedoksiantoja saatetaan kasata pinoihin odottamaan tämän takia.

Helsingin käräjäoikeudessa käsittelyyn otetut asiat hoidetaan yhtä nopeasti kuin missä tahansa muualla. Merkittävin syy pitkään käsittelyaikaan on se, että vain tietty osa vireillä olevista jutuista otetaan käsittelyyn kerralla ja asioiden läpimenoa padotaan erilaisilla jakovaiheilla. Muissa käräjäoikeuksissa noin puolen kaikista käsittelijöistä tulee olla paikalla samaan aikaan esimerkiksi myös lomakautena. Sen sijaan Helsingin käräjäoikeudessa paikalla tulee olla vain viisi käsittelijää. Myös tämä lisää vaihtelua ja arvoa tuottamatonta aikaa.

8 POHDINTA

”Kaiken viisauden alku on tosiasioiden tunnustaminen.”

J.K. Paasikivi

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli kolme yleisesti tiedossa olevaa tosiasiaa. Ensimmäinen tosiasia oli se, että summaaristen riita-asioiden käsittelyssä on eri käräjäoikeuksien välillä suuria eroja, joita ei voida selittää virastojen koolla tai muilla resursseihin liittyvillä tekijöillä. Toisena tosiasiana oli se, että jokainen virasto on itse organisoinut työntekonsa tavan ja täysin samanlaisen tavan saattoi löytää vain sattumalta. Kolmantena tosiasiana oli se, että tarvittavia muutoksia ei oltu saatu aikaiseksi, vaikka tarvetta käsittelyn muuttamiselle tietyissä virastoissa oli. Kuten opinnäytetyössä jo aikaisemmin on todettu, keskimääräinen käsittelyaika ei ole mikään itseisarvo, johon pitäisi pyrkiä. Se on vain selkeä mittari siitä, että jotain tulisi tehdä.

Alkuperäinen työnimi opinnäytetyölle oli ”riidattomien riita-asioiden käsittelyn kehittäminen”. Myöhemmin työn edetessä kehittäminen osoittautui vääräksi termiksi. Tämä opinnäytetyö keskittyi prosesseista löytyvien eroavaisuuksien sekä ongelmien etsimiseen ja tutkimiseen. Yksi henkilö ei voi yksin kehittää koko maan kattavaa toimintamallia. Kehittämistyö tehdään virastoissa niiden henkilöiden toimesta, jotka työtä tekevät. Kehittämiseen tarvitaan selkeitä tavoitteita, oikea näkökulma ja rohkeutta kokeilla.

Opinnäytetyön aihe on hyvin ajankohtainen, sillä summaaristen riita-asioiden käsittely on suurten muutosten edessä. Käsittelyajoissa olevat erot ovat jo pitkään olleet tiedossa, ja niiden syiden selvittämiseksi on ollut tarvetta. Tämän opinnäytetyön mukainen ajattelu ja toiminnan organisointi ei varmasti ole ainoa oikea tapa muuttaa toimintaa, mutta se voi toimia muutoksen lähtökohtana. Muutoksen tarve on tietyillä virastoilla ilmeinen. On myös tärkeä muistaa, että muutos vie aikaa, se kuluttaa energiaa ja siihen tarvitaan resursseja. Summaaristen riita-asioiden käsittelyn keskittäminen tiettyihin käräjäoikeuksiin on edennyt hallituksen esitykseksi ja lakivaliokuntaa. Jos keskittäminen viedään läpi hallituksen esityksen mukaisesti, uudet yksiköt aloittavat aikanaan toimintansa.

Saadut tulokset yllättivät jopa tutkijansa. Tilastojen osoittamat lukemat istuivat hyvin prosessiajattelun ja lean-ajattelun teorioihin. Tulokset eivät osoita, että toiset käräjäoikeudet hoitaisivat asioita huonommin kuin toiset virastot. Tulokset osoittavat vain, että on tärkeää kiinnittää huomiota siihen,

miten työtä tehdään. Jotta virastoja voitaisiin millään tasolla verrata keskenään, tulisi työtapojen olla samanlaisia. Tilastoja ja prosesseja katsomalla voi helposti nähdä, millainen toimintatapa on tehokkain. Ei ole sattumaa, että Kainuun ja Pirkanmaan käräjäoikeudet suoriutuvat käsittelystä nopeimmin. Niiden toiminta on organisoitu parhaiten prosessin näkökulmasta. Varsinaisia konkreettisia tavoitteita ei summaaristen asioiden käsittelijöille oltu missään käräjäoikeudessa asetettu, mutta yllä mainittujen käräjäoikeuksien ei tavoitteita edes tarvitse erikseen asettaa, sillä niiden toiminta on organisoitu niin. Best practicen tai benchmarkingin käsitteiden avulla voisi avata Pirkanmaan ja Kainuun käräjäoikeuksien työntekotapaa ja viedä niiden käytäntöjä myös muihin virastoihin.

Tutkimuksessa ei kuitenkaan voitu ottaa huomioon lukuisia muita käsittelyyn vaikuttavia seikkoja, kuten sairauspoissaoloja, maantieteellisiä eroja tai yksittäisten virkamiesten tapaa toimia. Yllättävät poissaolot ja virkavapaudet vaikuttavat varsin paljon työmääriin. Suurimpien kaupunkien keskuksissa sekä alueilla, joissa välimatkat ovat suuria, tiedoksianto on todella hidasta. Tutkimuksessa ei saatu selkeästi esille sitä, kuinka tarkasti haastehakemuksia käydään läpi ja tarkastetaan. Tähän ei kuitenkaan tutkimuksessa ollut tarkoituskaan paneutua.

Yleisesti on esitetty väite, että Etelä-Karjalan käräjäoikeudessa summaariset haastehakemukset tarkastetaan yksityiskohtaisemmin kuin muissa käräjäoikeuksissa. Tämä voi hyvin pitää paikkansa ja se voi myös olla osasy syy muita pidempään käsittelyaikaan. Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan voida ottaa siihen kantaa. Sen sijaan voidaan vain todeta, että myös ylikäsittely on yksi hukan muoto. Työn luonteesta johtuen haastemiesten työtä on hyvin vaikea määrittää tai ohjata. Käsittelijän työssä työvaiheet ovat lähtökohtaisesti samat. Haastemiehen työssä taas vaihtoehtoja yksittäiseen tiedoksiantoon on loputtomasti. Haastemiehen työssä on kuitenkin tärkeää huomioida, että tiedoksiantojen kasaaminen pinoiksi odottamaan on hukkaa.

Ryhmälle tehty puolistrukturoitu teemahaastattelu osoittautui hyväksi tavaksi hankkia tietoa. Tietoa saatiin myös asioista, joita ei kysytty. Ne tulivat esille keskusteluissa. Käynti jokaisessa tutkimuksessa mukana olleessa virastossa oli hyvin aikaa vievää, mutta tuotti tuloksia. Haastatteluissa saadun tiedon määrä oli huomattava, mutta olennaiset asiat oli helppo poimia joukosta, ja toiminnan punainen lanka näkyi kaikkien virastojen kohdalla. Sanatarkka litterointi sekä suuri aineiston määrä lisäsivät tutkimuksen luotettavuutta. Saturaatiopiste alkoi täyttymään tietyiltä osin jo hyvin varhaisessa vaiheessa, eli samat vastaukset toistuivat hyvin nopeasti. Jokaisella virastolla oli kuitenkin

paljon omia käytäntöjään, jotka poikkesivat muista. Täysin identtistä toimintatapaa ei löytynyt, eikä sellaista välttämättä edes löydy.

Seurantatutkimuksen mukaan ottaminen haastattelun ohelle olisi varmasti tuottanut vielä enemmän tietoa. Useamman käräjäoikeuden mukaan ottaminen tutkimukseen olisi varmasti lisännyt tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksessa käytetyt tilastot olivat yhden vuoden tilastoja vuodelta 2017. Aikaisempien vuosien kehitystä ei otettu tutkimuksessa huomioon, joten esimerkiksi lähiaikoina tapahtuneet henkilöstömuutokset eivät näy tutkimuksessa. Prosesseista voidaan kuitenkin vetää johtopäätöksiä. Muutosta tapahtuu jatkuvasti, eikä luotettavuudeltaan kaiken kattavaa tutkimusta voida koskaan tehdä. Tärkeää on kuitenkin se, että asioitaan kehittävät virastot ovat itse tietoisia tästä. Esimerkiksi yhteisten työpintojen käyttäminen saattaa jossain käräjäoikeudessa olla hyvin toimiva ratkaisu. Mikäli jossain käräjäoikeudessa yhteisillä työpinoilla saadaan asioita nopeassa tahdissa ratkottua, tulee vain selvittää, miksi näin on.

Tutkijan oma rooli on saattanut jonkin verran vaikuttaa saatujen tulosten luotettavuuteen. Kun virastoon saapuu sen ulkopuolinen henkilö, joka tutkii viraston työntekotapoja, saatetaan joutua tilanteeseen, jossa jotain jätetään kertomatta. Selkeitä johtopäätöksiä käsittelyprosessista voitiin silti saada, vaikka joitain asioista saattoikin tästä johtuen jäädä huomaamatta.

Tutkimus onnistui hyvin. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt ja yksiköt olivat haastatteluissa hyvin mukana ja tilanteissa saatiin aikaan ajoittain hyvää keskustelua. Tutkijan aikaisempi kokemus eri käräjäoikeuksista, summaaristen riita-asoiden käsittelystä ja pitkä haastamistausta mahdollistivat oikeiden asioiden esille tuomisen. Haastateltavat myös itse toivat esille paljon olennaisia asioita. Tutkimuksessa saatu aineisto oli laaja, ja sen kokoaminen vei paljon aikaa. Tutkimuskysymyksiä oli todella paljon ja haastattelua olisi voitu tiivistää, jos se olisi koeponnistettu ennen tutkimuksen aloittamista. Sinänsä lopputuloksen kannalta tällä ei ollut merkitystä, mutta työmäärää olisi näin saatu pidettyä paremmin kasassa. Myös turhia kiviä tuli tutkimuksen aikana käännettyä, mutta se mitä ilmeisimmin kuuluu aloittelevan tutkijan kasvukipuihin.

Tämä opinnäytetyö on ollut yli vuoden kestänyt prosessi. Kirjoittamis- ja tutkimusprosessin aikana olen tarkastellut niin omaa kuin työpaikallani tapahtuvaa toimintaa sekä katsellut niitä lean-ajattelun keinoin. Huomion kiinnittäminen erilaiseen työssä olevaan hukkaan sai aikaan sen, että välillä tuntui jopa ahdistavalta huomata, miten paljon sitä kaikessa toiminnassa esiintyy. Hukka ei myöskään rajoitu vain yksittäisen viraston sisälle. Rikosasioissa hukkaa aletaan luomaan jo rikosprosessin

alkupäässä, mikä konkretisoituu vasta käräjäoikeusvaiheessa. Hukkaa on myös omassa toiminnassani, sen voin myöntää. Esimerkiksi työn niputtaminen yhteen toimintaan kerrallaan tuntuu hyvin luontaiselta tavalta toimia ja syylistyn siihen tuon tuosta.

Summaariset riita-asiat kärsivät osin siitä, että niitä ei aina nähdä käräjäoikeuden ydinprosessina, vaan välttämättömänä pahana. Tämä on johtanut siihen, että niiden käsittelyn kehittämiseen ja koulutukseen ei ole panostettu samalla tavalla kuin muiden asiaryhmien. Vaikka summaariset riita-asiat ovat yksikertaisia asioita eivätkä pääsääntöisesti edellytä juridista harkintaa, niiden hoitaminen ja käsittely on kuitenkin annettu käräjäoikeuksien tehtäväksi. Tämä tehtävä on hoidettava siinä missä rikos- hakemus- ja laajoja riita-asioitakin koskevat tehtävät. Vaikka summaariset riita-asiat olisi keskitetty aivan omaksi osastokseen, viimeistään haastemiestiedoksiannossa ne vaikuttavat koko talon toimintaan.

Tässä opinnäytetyössä esitellyt asiat eivät ole rakettitiedettä. Ne ovat jopa hyvin helpposelkoisia ja helposti sisäistettäviä asioita, joilla toimintaa voidaan tarkastella ja ohjailia. Käräjäoikeudet ovat varmasti täynnä virkamiehiä, jotka haluavat kehittää omaa ja virastonsa toimintaa. Heidän ääntään pitää kuulla. Kehittäminen ei ole jotain, mitä tehdään kertaluonteisesti työryhmässä, ja minkä jälkeen voidaan sitten jatkaa seuraavat vuodet valitulla tiellä. Kehittäminen on päättymätön polku, jota pitkin pitää vain lähteä kulkemaan. Summaarisissa velkomusasioissa ei riitä, että työ vakiinnutetaan viraston sisällä samaksi. Se tulee vakiinnuttaa koko valtakunnassa samanlaiseksi. Tämä on ainoa tapa saattaa asiakkaat eli kantajat ja vastaajat samanarvoiseen asemaan. Jos miettii asiaa esimerkiksi vastaajan näkökulmasta, voidaan huomata, että prosessilla on suuri merkitys. Vastajalla on aivan erilainen mahdollisuus välttää luottotietojen menettäminen silloin, kun käräjäoikeudessa käytetään vastaanottotodistusta. Jos vastaaja saa tietää asiasta ensimmäisen kerran puhelimesta papereita vielä näkemättä, ja hänellä on tämän jälkeen 14 päivää aikaa hoitaa asia kuntoon kantajan kanssa, tulee hänelle todella kiire.

Lean-ajattelusta löytyy paljon työkaluja, joilla hukkaa voidaan poistaa sekä toimintaa kehittää ja parantaa jatkuvasti. Työn vakioiminen on yksi lean-ajattelun tärkeimmistä asioista. Prosessilähtöistä ajattelua voidaan hyödyntää myös muihin käräjäoikeuksien asiaryhmiin. Vaikka asioita ratkaisevat tuomarit tai käräjänotaarit, prosessit löytyvät näissäkin tapauksissa.

Vaihtelu vaikuttaa merkittävästi käsittelyaikoihin. Lainsäädännöllisesti asioiden vireille tulemiseen ei voida vaikuttaa. Mahdolliset uudet suuremmat käsittely-yksiköt ovat herkkiä vaihtelulle, sillä kun

käsiteltävien asioiden määrä kasvaa isoksi, on myös vaihtelu suurta. Tämän takia suuressa yksikössä prosessiin on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota ja työ organisoitava oikein. Tätä ei voida tehdä resurssien näkökulmasta, vaan se on tehtävä prosessien näkökulmasta.

Usein kuulee sanottavan, että julkinen johtaminen eroaa paljon yksityisen puolen johtamisesta, ja että liiketalouden oppeja ei tulisi soveltaa julkisella sektorilla, mutta miksi? Julkisella ja yksityisellä sektorilla on paljon yhteistä, vaikka raha liikkuu näissä hyvin eri tavalla ja tehtäviin päätöksiin vaikuttavat eri asiat. Jos jättää nämä seikat huomioimatta ja keskittyy itse tekemiseen, voi huomata samankaltaisuuksia löytyvän enemmän kuin eroja. Prosessit ja johtaminen tottelevat samoja oppeja.

Jatkossa tarvittaisiin tutkimusta erityisesti julkisten virastojen esimiestyöstä ja tiedottamisesta. Näiden asioiden tarkastelu voisi tuoda esille paljon asioita, joiden kautta toimintaa voisi kehittää. Oikeushallinnon alalla ei tekisi huonoa katsoa asioita myös muiden henkilöiden silmin kuin vain juristin. Esimerkiksi palvelumuotoilun keinoin olisi mahdollista lisätä asiakkaan ymmärtämistä ja tätä kautta parantaa toimintaa.

Lopuksi en malta olla sanomatta erästä asiaa: Tietyissä käräjäoikeuksissa on nähtävissä erityisen hyvin organisoitua käsittelyä, ja olisi suuri vääryys kehua vain näiden käräjäoikeuksien prosesseja. Poikkeuksellisen hyvien käsittelyprosessien takaa löytyvät poikkeuksellisen hyvät työntekijät.

LÄHTEET

Alasuutari P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Bell S. & Orzen M. 2011. Lean IT – Enabling and Sustaining Your Lean Transformation. New York: Productivity Press Taylor & Francis Group.

Earley J. 2016. The lean book of lean – a concise guide to lean management for life and business. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Finlex 2017. Hallituksen esitys 190/2017. Viitattu 6.2.2018, <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1734/17340004000#L5P3>.

Finlex 2009. Hallituksen esitys 123/2009. Viitattu 6.2.2018, <https://www.finlex.fi/fi/esitykset/he/2009/20090123#idp451213792>.

Gustafsson S. Marniemi J. 2012. Julkisen johtamisen työkirja – Kuinka kasvaa menestyväksi organisaatioksi. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Hannus J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet – Tehokkaat strategiat, kyvykkyydet ja toimintamallit. Jyväskylä: ProTalent Oy.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

JUHTA 2012. Julkisen hallinnon tietohallinnon neuvottelukunta. Prosessin kuvaaminen.

JHS 152. Viitattu 21.2.2018, <http://www.jhs-suositukset.fi/suomi/jhs152>.

Juuti P. & Puusa A. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: Johtamistaidon opisto.

Kananen J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä – Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy.

Koskinen I., Alasuutari P. & Peltonen T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kouri I. 2009. Lean taskukirja. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Laamanen K. 2005. Johda suorituskkyä tiedon avulla-ilmöstä tulkintaa. Helsinki: Suomen laatu-keskus Oy.

Laamannen K. & Tinnilä M. 2013. Prosessijohtamisen käsitteet. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Lappalainen J. 2007. Prosessioikeus. Helsinki: WSOY pro.

Liker J. Convis G. 2012. Toyotan tapa Lean-johtamiseen – erinomaisuuden saavuttaminen ja ylläpito johtajuutta kehittämällä. A Bonnier Group Company.

Modig, N. & Åhlström, P. 2013. Tätä on Lean. Tukholma: Rhelogica Publishing.

Oikeus 2017a. Riita-asia voi päättyä tuomioon tai sovintoon. Viitattu 30.1.2018, <https://oikeus.fi/fi/index/laatikot/riitojenkasittely.html>.

Oikeus 2017b. Oikeushallinnon aineistopankkihanke AIPA etenee: seuraavien vaiheiden tietojärjestelmätoimittajat valittu. Viitattu 7.3.2018, <https://oikeus.fi/fi/index/ajankohtaista/tiedotteet/2017/10/oikeushallinnonaineistopankkihankeaipaeteneeseuraavienvaiheidentietojarjestelmatoimittajatvalittu.html>.

Oikeus 2017c. Käräjäoikeuksien toimipaikat vuoden 2019 alusta vahvistettu. Viitattu 7.3.2018, <https://oikeus.fi/fi/index/ajankohtaista/tiedotteet/2017/12/karajaoikeuksientoimipaikatvuoden2019alustavahvistettu.html>.

Oikeusministeriö 2017. Oikeushallinto-osasto, Tuomioistuinyksikkö, Käräjäoikeuksien siviiliasiat 1.1.2017- 31.12.2017. Viitattu 24.2.2018.

Oikeusministeriö 2015. Oikeusministeriön hankkeet. Viitattu 7.3.2018, <http://oikeusministerio.fi/hanke?tunnus=OM007:00/2015>.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Sydänmaalakka P. 2015. Älykäs julkinen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Sydänmaalakka P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum Media Oy.

Torkkola S. 2017. Lean- Asiantuntijatyön johtamisessa. Helsinki: Alma talent.

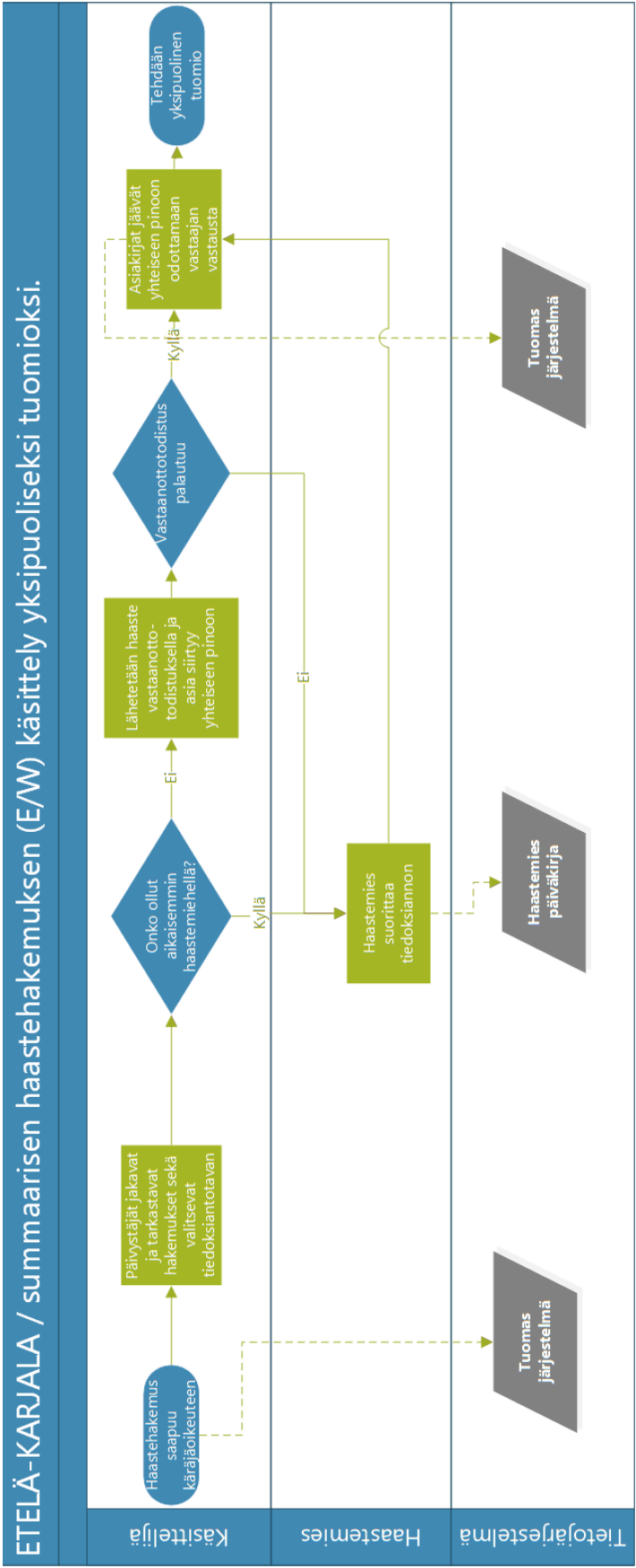
Tuominen K. 2010, Lean käytännössä – Yritysesimerkkejä tehokkaista lean -periaatteista ja -käytännöistä. Helsinki: Readme.fi.

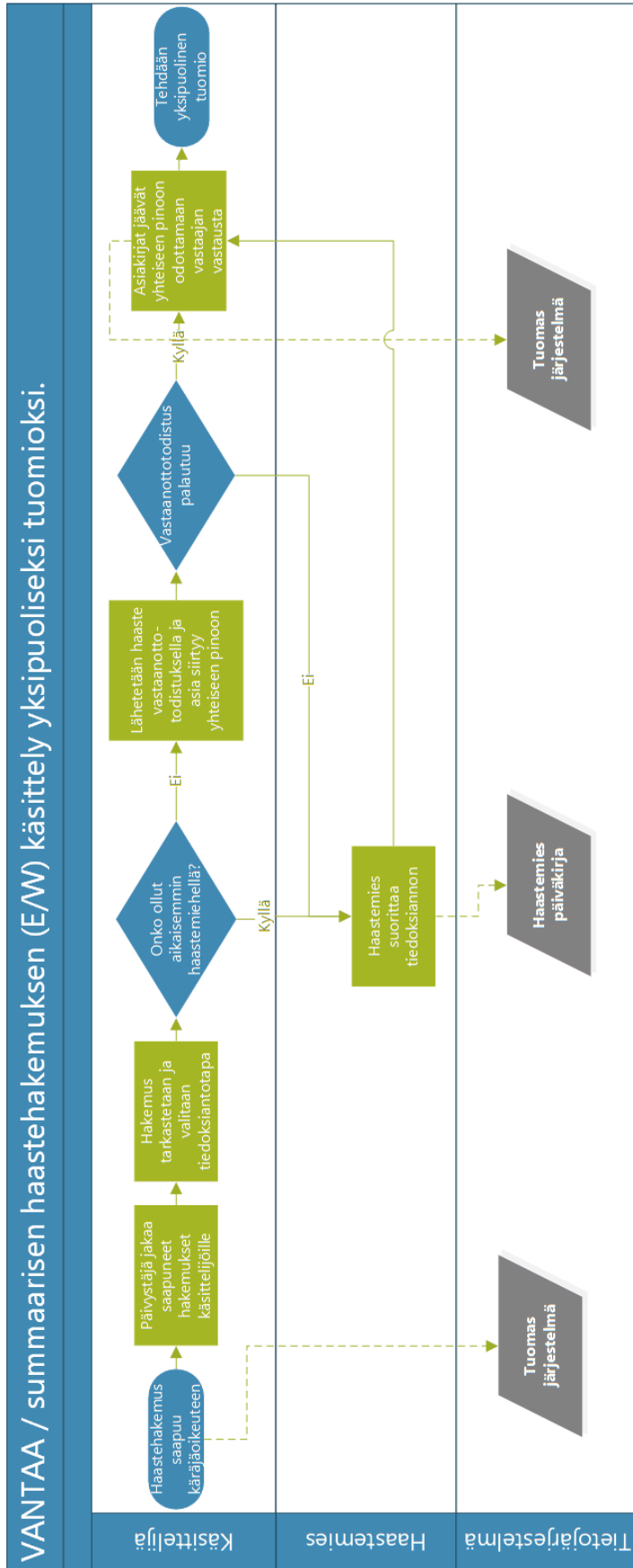
Virtanen P. & Stenvall J. 2010. Julkinen johtaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.

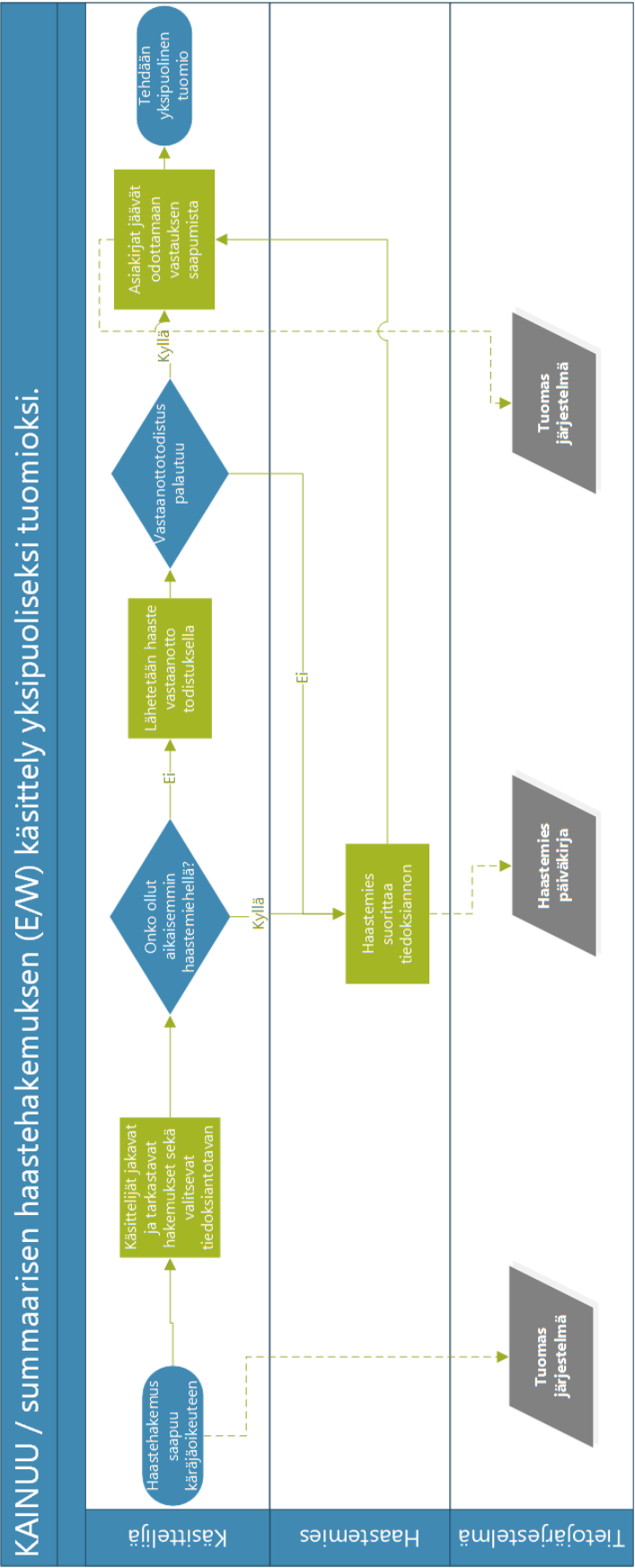
Virtanen P. & Wennberg M. 2005. Prosessijohtaminen julkishallinnossa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

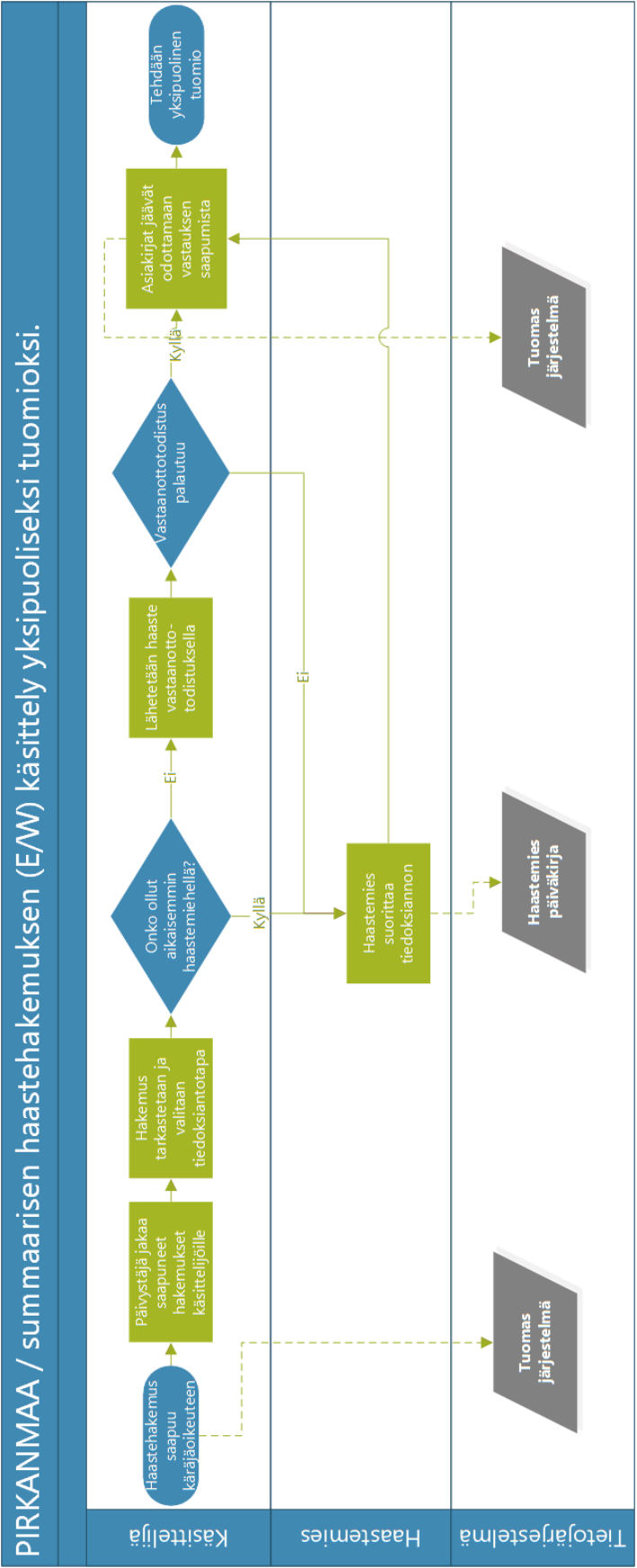
LIITTEET

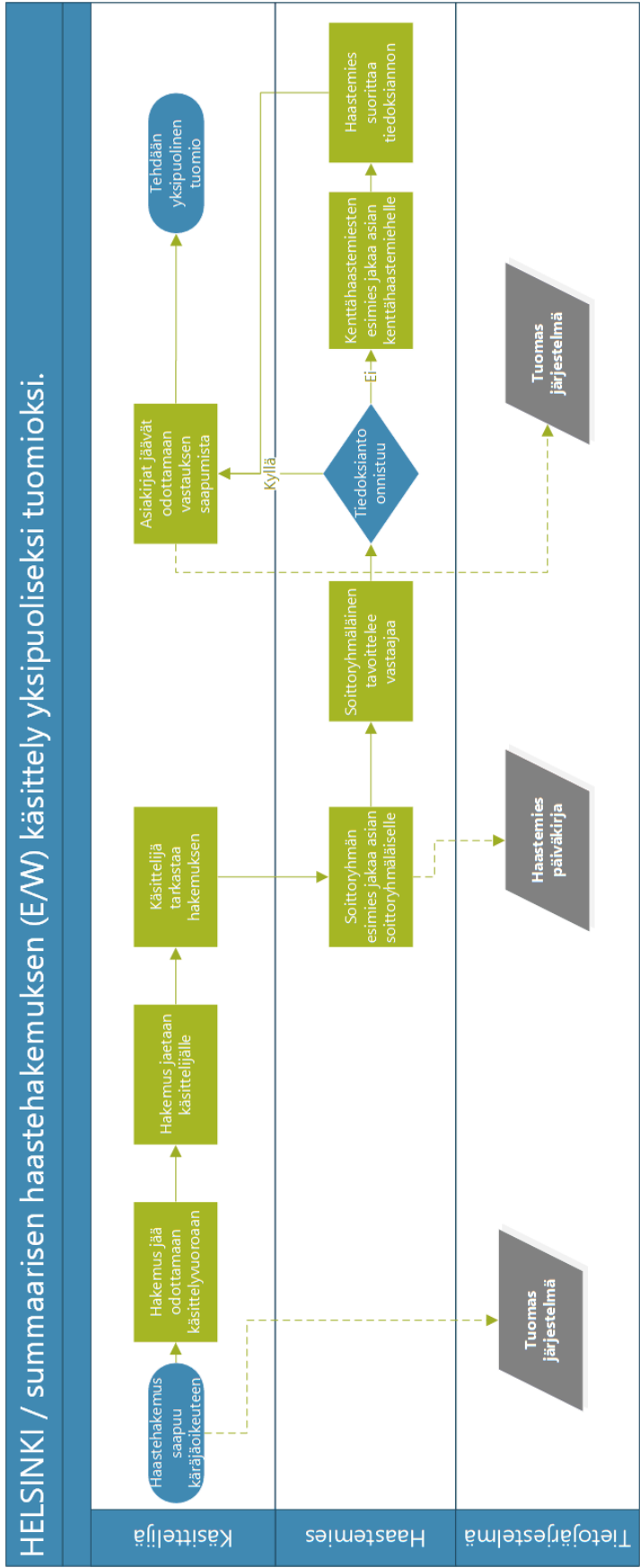
LIITE 1	Prosessikaavio Etelä-Karjalan kärjäoikeudesta
LIITE 2	Prosessikaavio Vantaan kärjäoikeudesta
LIITE 3	Prosessikaavio Kainuun kärjäoikeudesta
LIITE 4	Prosessikaavio Pirkanmaan kärjäoikeudesta
LIITE 5	Prosessikaavio Helsingin kärjäoikeudesta
LIITE 6	Haastattelussa käytetyt teemat sekä kysymysten muistilista











ORGANISOINTI

1. KUINKA MONTA IHMISTÄ KÄSITTELEE SUMMAARISIA JA MITEN TOIMINTA ON ORGANISOITU?

- MILLÄ VIRKANIMIKKEELLÄ?
- MILLÄ TYÖPANOSTUKSELLA?
- MITÄ MUITA TYÖTEHTÄVIÄ KÄSITTELIJÖILLÄ ON?
- MITEN LOMA-AJAT / SAIRASPOISSAOLOT / VIRKAVAPAAT ON HOIDETTU / ORGANISOITU?
- KUKA AUTTAA ONGELMATILANTEISSA (ESIMERKIKSI EPÄSELVISSÄ HAKEMUKSISSA/ TIEDOKSIANNOISSA)?
- ONKO TYÖTEHTÄVISSÄ KIERTOJA?
- ONKO JOITAIN TYÖTEHTÄVIÄ/-VAIHEITA YHDISTETTY, VAI HOITAAKO YKSI IHMINEN SAAMANSÄ HAKEMUKSEN / TYÖTEHTÄVÄN ALUSTA LOPPUUN?
- ONKO OLEMASSA KIRJALLISIA OHJEITA TYÖNTEOSTA / ONKO OLEMASSA VAKIINTUNEITA KÄYTÄNTÖJÄ, JOITA KAIKKI NOUDATTAVAT?
- ONKO TEILLÄ VAKIINTUNEITA PALAVEREJA TAI KOULUTUSTA, JOISSA TOIMINTAA KEHITETÄÄN?

2. MONTANKO HAASTEMIESTÄ HUOLEHTII TIEDOKSIANNOISTA JA MITEN TOIMINTA ON ORGANISOITU?

- MITÄ MUITA TYÖTEHTÄVIÄ HAASTEMIEHILLÄ ON?
- MITEN LOMA-AJAT / SAIRASPOISSAOLOT / VIRKAVAPAAT ON HOIDETTU / ORGANISOITU?

- KUKA AUTTAA ONGELMATILANTEISSA (ESIMERKIKSI EPÄSELVISSÄ HAKEMUKSISSA/ TIEDOKSIANNOISSA)?
- ONKO TYÖTEHTÄVISSÄ KIERTOJA?
- ONKO JOITAIN TYÖTEHTÄVIÄ/-VAIHEITA YHDISTETTY, VAI HOITAAKO YKSI IHMINEN SAAMANSÄ HAKEMUKSEN / TYÖTEHTÄVÄN ALUSTA LOPPUUN?
- ONKO OLEMASSA KIRJALLISIA OHJEITA TYÖNTEOSTA / ONKO OLEMASSA VAKIINTUNEITA KÄYTÄNTÖJÄ, JOITA KAIKKI NOUDATTAVAT?
- ONKO TEILLÄ VAKIINTUNEITA PALAVEREJA TAI KOULUTUSTA, JOISSA TOIMINTAA KEHITETÄÄN?

3. MITEN SUMMAARISTEN KÄSITTELIJÄT JA HAASTEMIEHET ON SIOITELTU

- ONKO MONTA YKSIKKÖÄ/OSASTOA?
- MITEN IHMISET SIOITELTU YKSIKÖISSÄ
- MISSÄ SIOITSEE POLIISILAITOS, JOHON SIOISTIEDOKSIANNOT TOIMITE-TAAN?

KÄSITTELYN KULKU

4. MITEN SUMMAARISET ASIAT KÄSITTELLÄÄN

- MITEN SAAPUNUT JUTTU JAETAAN KÄSITTELIJÖILLE (E / W / S)?
- KUKA JAKAA JUTUT KÄSITTELIJÖILLE?
- MITÄ KÄSITTELIJÄ TARKASTAA JA MISSÄ VAIHEESSA KÄSITTELYÄ?

- MITEN S-JUTTUJEN KÄSITTELY EROAA SÄHKÖISISTÄ/ MITEN/KOSKA KIRJATAAN?
- MITEN TIEDOKSIANTOTAPA VALITAAN / MITEN TIEDOKSIANNETAAN?
- MITEN HAASTEMIEHILLE JAETAAN JUTUT?
- ONKO SIJAISTIEDOKSIANNON TEKEMISEEN VAKIINTUNUT KÄYTÄNTÖ

AJALLINEN JA MÄÄRÄLLINEN ULOTTOVUUS

KUN AJATELLAAN YKSITTÄISTÄ SUMMAARISTA, KAUANKO SEN KÄSITTELY KESTÄÄ?

- NORMAALISSA TAPAUKSESSA, KAUANKO AJALLISESTI KULUU SIIHEN, ETTÄ SAAPUNUT ASIA ON RATKAISTU? (TILA 10 / 20 /30 /40 /60)
- NORMAALISSA TAPAUKSESSA, KUINKA MONEN IHMISEN ”TYÖPINOSSA” SUMMAARINEN ON KÄSITTELYN AIKANA?
- MISSÄ AJASSA ASIAT RATKAISTAAN SEN JÄLKEEN, KUN VASTAUKSEN MÄÄRÄPÄIVÄ ON MENNYT?
- MISSÄ AJASSA ASIAT MENEVÄT KÄSITTELIJÄLTÄ HAASTEMIEHELLE?
- TEKEEKÖ KÄSITTELIJÄT JOKAISENA PÄIVÄNÄ RATKAISUJA SEKÄ LAITTAVAT JUTTUJA ETEENPÄIN?
- ONKO KÄSITTELIJÖILLE JA/TAI HAASTEMIEHILLE ASETETTU TAVOITTEITA RATKAISUJEN MÄÄRÄN JA/TAI KÄSITTELYAJAN SUHTEEN?
- SEURATAANKO TAVOTTEITA, MITEN NIITÄ SEURATAAN JA MITEN POIKKEAMIIN PUUTUTAAN?

KEHITTÄMINEN

5. MILLAISET MUUTOKSET HELPOTTAISIVAT JA NOPEUTTAISIVAT MIELESTÄNNE KÄSITTELYÄ?

6. MITEN NÄETTE AIPAN JA SUMMAARISTEN KESKITTÄMISEN VAIKUTTTAVAN KÄSITTELYYN?